



REDE EDUCAMISSAMI
**Faculdade
Santíssimo Sacramento**



FACULDADE SANTÍSSIMO SACRAMENTO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

MARIA CELIA DE SOUZA

**DIMENSÃO PEDAGÓGICA: ATRIBUIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO
DIRETOR ESCOLAR NOS PROCESSOS DE ENSINO E APRENDIZAGENS**

ALAGOINHAS-BA

2022

MARIA CELIA DE SOUZA

**DIMENSÃO PEDAGÓGICA: ATRIBUIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO
DIRETOR ESCOLAR NOS PROCESSOS DE ENSINO E APRENDIZAGENS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade Santíssimo Sacramento de Alagoinhas – FSSA.
Orientador: Prof. Dr. Rogério Barreto Santana.

ALAGOINHAS-BA

2022

MARIA CELIA DE SOUZA

**DIMENSÃO PEDAGÓGICA: ATRIBUIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DO
DIRETOR ESCOLAR NOS PROCESSOS DE ENSINO E APRENDIZAGENS**

Data de Aprovação

____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.Me. Márcio Vila Flor (Orientador/a)
Faculdade Santíssimo Sacramento de Alagoinhas – FSSA

Prof. Esp. Maria José dos Santos (Orientador/a)
Faculdade Santíssimo Sacramento de Alagoinhas - FSSA

Prof. Dr. Rogério Barreto Santana (Orientador/a)
Faculdade Santíssimo Sacramento de Alagoinhas - FSSA

FICHA CATALOGRÁFICA

S729d Souza, Maria Célia de
Dimensão pedagógica: Atribuições e contribuições do diretor escolar nos processos de ensino e aprendizagens / Maria Célia de Souza. – Alagoinhas: [s.n.t.], 2023
43 f.

Monografia (Graduação) – Curso Licenciatura em Pedagogia. Faculdade Santíssimo Sacramento, 2023.

Orientador : Prof. Rogério Barreto Santana

1. Diretor escolar – Ações e práticas pedagógicas 2. Processo ensino e aprendizagem I. Santana, Rogério Barreto III. Faculdade SS Sacramento IV. Título

CDU: 371.11

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por continuar me dando força e saúde para conseguir trilhar nesta jornada, permitindo concluir mais uma etapa em minha vida.

À minha família, pelo carinho, sobretudo, quero dedicar o meu agradecimento à minha filha Midiã de Souza por ter me ajudado durante este processo de construção do meu TCC.

À Prof^a. Maria José dos Santos, por ter me auxiliado e orientado no primeiro momento da construção, colaborando no resultado final deste trabalho.

E, por último, ao Prof. Dr. Rogério Barreto Santana, por ter aceitado conduzir o meu trabalho de pesquisa, pelo incentivo, pela dedicação do seu escasso tempo ao meu projeto de pesquisa e pelas valiosas contribuições dadas durante este processo.

RESUMO

O diretor escolar é um profissional muito importante em uma instituição escolar e, segundo suas funções pedagógicas, ele atribui várias contribuições que fomentam o ensino e aprendizado dos alunos. Com isso, o diretor escolar deve liderar, trabalhando com responsabilidade e comprometimento com a escola, buscando compreender as atribuições e contribuições de toda equipe, assim como a sua própria, para que o processo de ensino e aprendizagem realmente aconteça mediante ações e práticas desenvolvidas a fim de obter uma educação de qualidade. Com base nisto, o objetivo desta pesquisa é apresentar as atribuições e contribuições do diretor escolar, no âmbito da dimensão pedagógica, para o processo de ensino e aprendizagens. Este é um estudo exploratório e de revisão bibliográfica, com uma abordagem qualitativa, onde foram realizadas pesquisas na base de dados: Google Acadêmico, SCIELO, LDB art. 14, MEC, artigos extraídos de 1995 a 2019. Os resultados e discussão identificaram as contribuições do diretor escolar que são a qualidade no ensino, a educação inclusiva e a formação continuada, que se baseiam a partir da aplicação das ações e práticas que o diretor tem como função na dimensão pedagógica e que deve exercer com maestria. Portanto, considera que o diretor escolar é um sujeito fundamental na organização, coordenação e planejamento de projetos, ações e práticas que lhe são atribuídas para contribuir com o ensino-aprendizagens dos alunos na escola.

Palavras-chave: Atribuições e contribuições, dimensão pedagógica, diretor escolar.

ABSTRACT

The school director is a very important professional in a school institution and according to his pedagogical functions, he attributes several contributions that encourage teaching and student learning. With this, the school director must lead, working with responsibility and commitment to the school, seeking to understand the attributions and contributions of the entire team, as well as his own, so that the teaching and learning process really happens through actions and practices developed to in order to obtain a quality education. Based on this, the objective of this research is to present the attributions and contributions of the school director, within the scope of the pedagogical dimension, for the teaching and learning process. This is an exploratory study and bibliographic review, with a qualitative approach, where searches were carried out in the database: Google Scholar, SCIELO, LDB art. 14, MEC articles extracted from 1995 to 2019. The results and discussion identified the contributions of the school principal, which are quality in teaching, inclusive education and continuing education, that are based on the application of actions and practices that the director has as a function in the pedagogical dimension and that he must exercise with mastery. Therefore, it considers that the school director is a fundamental element in the organization, coordination and planning of projects, actions and practices that are assigned to him to contribute to the teaching-learning of students at school.

Keywords: Attributions and contributions, pedagogical dimension, school director.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS.....	10
CAPÍTULO 1: DIMENSÃO PEDAGÓGICA E IDENTIDADE PROFISSIONAL DO DIRETOR ESCOLAR	13
1.1 IDENTIDADE PROFISSIONAL.....	15
CAPÍTULO 2: PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR: COORDENAÇÃO, PLANEJAMENTO E AÇÕES E PRÁTICAS	17
2.1 COORDENAÇÃO.....	19
2.2 PLANEJAMENTO.....	20
2.2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP).....	22
2.2.2 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).....	23
2.3 AÇÕES E PRÁTICAS.....	24
CAPÍTULO 3: AS CONTRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGENS.....	27
3.1 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO.....	27
3.2 EDUCAÇÃO INCLUSIVA.....	33
3.3 FORMAÇÃO CONTINUADA.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39

INTRODUÇÃO

O diretor escolar é um profissional de grande importância em uma instituição escolar e de acordo com suas funções pedagógicas, as de liderar, planejar e coordenar, ele atribui várias contribuições que fomentam o ensino e aprendizado dos alunos.

Por isso, o diretor escolar deve liderar, dividindo tarefas, trabalhando com responsabilidade e comprometimento, buscando compreender as atribuições e contribuições de toda equipe, assim como a sua própria, para que o processo de ensino e aprendizagem realmente aconteça mediante ações e práticas desenvolvidas a fim de obter uma educação de qualidade, favorecendo uma aprendizagem crítica, reflexiva, participativa e autônoma.

Luck (2009) afirma que toda e qualquer organização escolar necessita de uma prática administrativa que oriente na busca de seus objetivos. Observa-se que a gestão da escola é uma tarefa que demanda competência técnica, pois a escola, como uma organização, exige ações embasadas nos princípios da dimensão pedagógica, que demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos.

Nesse sentido, o diretor escolar deve conhecer e analisar a sua área de formação conforme a legislação através de cursos, formação continuada e projetos atribuindo competências, habilidades e conhecimentos no que se refere a sua área de atuação.

A escolha da temática se deu pelo interesse de compreender as atribuições e contribuições do diretor escolar e como é conduzido para o processo de ensino e aprendizado mediante a dimensão pedagógica. Este interesse surgiu de um questionamento levantado em sala de aula, em um seminário acadêmico da disciplina de metodologia estudo e da pesquisa I, acerca do real papel do diretor escolar na perspectiva de melhoria do ensino dos alunos da rede pública de ensino, por isso, este tema foi criado para compreender as nuances das atribuições e contribuições que um gestor tem em sua prática profissional.

O motivo pelo qual foi optado priorizar o ensino público, logo excluindo o ensino privado, é devido qualidade de ensino que muitas vezes é influenciada pelas desigualdades socioeconômicas, ao interferir na quantidade de alunos em sala de aula, na estrutura física da escola, onde busca ações do governo estadual e federal para ofertar melhorias no ensino, entre eles, os programas de formação continuada.

A partir do exposto, surgiu o seguinte questionamento: diante das atribuições e contribuições realizadas pelo diretor escolar, de que forma essas podem auxiliar no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes considerando a dimensão pedagógica?

Este estudo se justifica, entre outras coisas, devido ao contexto no novo cenário da

educação, de constantes mudanças, em novas metodologias e ferramentas de ensino, principalmente pela busca de melhorar o ensino e aprendizagem. Este tema é relevante, porque mostra como as atribuições do diretor escolar contribuem para uma educação de qualidade (inclusiva, diversa e democrática), tendo em vista que a atuação do diretor escolar não se resume somente as áreas administrativa, burocrática e financeira, mas também na área pedagógica, pois o alvo da escola é, antes de tudo, o ensino e aprendizado dos estudantes.

O diretor escolar, quando executa em suas funções somente o trabalho administrativo, passa a negligenciar a sua prática educadora e encontrará durante seu exercício profissional muitos desafios, visto que, o caráter administrativo e pedagógico precisam funcionar igualmente, já que são dimensões que estão profundamente articuladas, porque a escola é um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática cotidiana, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todas as pessoas envolvidas nesse processo educativo.

A relevância da temática para a sociedade, em geral, e a área da Pedagogia, em específico, é mostrar a importância do diretor escolar, o seu real papel dentro da escola considerando a dimensão pedagógica. A partir deste estudo, será possível mostrar o potencial que tem o diretor escolar quando tem o comprometimento em exercer as atribuições que lhe são cabíveis, e que, por meio das ações e práticas pedagógicas, haja um ensino realmente de qualidade.

Assim, esta pesquisa se difere das demais pelo fato de trazer um enfoque distinto do papel do diretor escolar, embasado na dimensão pedagógica, no qual visa a melhoria do ensino na instituição escolar e o aprendizado dos estudantes, o que torna este tema enriquecedor, pois ele agrega no conhecimento de diretores e futuros diretores ao fornecer novas informações sobre a temática, auxiliando-os a reinventar-se a buscar novas ações e práticas pedagógicas para serem desenvolvidas no ambiente escolar.

O objetivo geral desta pesquisa, portanto, é analisar as atribuições e contribuições do diretor escolar, no âmbito da dimensão pedagógica, para o processo de ensino e aprendizagem. Quanto aos específicos: compreender a identidade profissional do diretor escolar condizente com a dimensão pedagógica; identificar as ações e práticas do diretor escolar e o seu papel mediante o ensino dos estudantes e apresentar as principais contribuições do diretor escolar para os processos de ensino-aprendizagens.

CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

Esta pesquisa é um estudo exploratório e bibliográfico, cujo objetivo é levantar informações e não obter conclusões estatísticas, com uma abordagem qualitativa, que estuda

aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano.

Para buscar informações e dados relevantes sobre o tema proposto, foram realizadas buscas nos sites Google.com, SCIELO e o Google Acadêmico, LDB art. 14, MEC, encontrando artigos, bibliografia especializada, documentos diversos: legislação. Os descritores utilizados para a pesquisa foram: Diretor escolar, dimensão pedagógica, práticas, ações e atribuições e contribuições do diretor escolar e processo de ensino aprendizagem. Após essa busca, foram selecionados artigos pertinentes ao tema e livros digitais, publicados entre o período de 1995 a 2019.

A pesquisa é dividida em 3 capítulos. Essa divisão foi elaborada para facilitar a leitura e o conhecimento obtido de cada capítulo, segundo as suas abordagens. No capítulo 1 a pesquisa evidencia os autores Luck e Libâneo na concepção de esclarecer o funcionamento da dimensão pedagógica e a identidade profissional. Neste capítulo será abordada a dimensão pedagógica que é desempenhada com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar, onde propõem promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional, além de abordar questões sobre a construção da identidade profissional, que é um fator que distingue cada pessoa, pois traz em si a manifestação da personalidade de cada indivíduo

O capítulo 2 discute o papel do diretor escolar e as ações e práticas. Os autores Luck, Libâneo, Locco e Lemes trazem dados acerca das ações que o gestor deve realizar em sua prática diária, ao planejar metas que viabilizem a aprendizagem dos alunos, atribuindo criações de projetos, na visão de contribuir para o ensino e cita também a sua relação com a prática do diretor escolar. Neste capítulo fala sobre o diretor escolar e o seu papel na função de atribuir melhorias para o ensino dos estudantes, sendo o dirigente o principal responsável pela escola, deve estar situado para organizar, planejar, orientar e avaliar de maneira efetiva ações que possam contribuir para o aprendizado dos alunos. Ainda neste capítulo é informado como as ações desenvolvidas pelo diretor influenciam diretamente no processo de aprendizagem, trazendo melhoria na qualidade de ensino, em que o gestor, ao assumir uma responsabilidade ética no exercício da sua função, estabelece em sua prática um relacionamento com base na verosimilhança, na coerência e no comprometimento com todos, desempenhando assim uma postura de que está presente em todas as situações e que reflete, no seu trabalho.

O terceiro capítulo, finalmente, aborda acerca das contribuições do diretor escolar nos processos de ensino aprendizagens, que explana o estabelecimento de ações, sendo uma das atribuições dos diretores escolares, identificando 3 contribuições do diretor escolar, sendo elas:

qualidade na educação, educação inclusiva e formação continuada, mediante a gestão escolar com foco na organização do trabalho, contribuindo para que, por meio das relações sociais, haja aprendizado. A pesquisa traz os autores Gadotti, Candau, Farias, Vianna e Machado para agregar solidez ao estudo, abordando sobre as contribuições que o gestor escolar fornece ao exercer a sua prática na direção escolar, visando sempre o ensino e aprendizagem, e a importância das ações desenvolvidas na viabilização do aprendizado dos alunos bem como o seu trabalho em colaborar com todos os envolvidos (escola e comunidade), para obtenção de resultados eficazes, segundo parâmetros encontrados tanto nas avaliações internas quanto nas avaliações externas, como a prova SAEB(Sistema de Avaliação da Educação Básica) e o IDEB(Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

Todos os dados obtidos foram selecionados ao considerar a temática/objetivos e sua importância para a pesquisa, se agregava ou não para o resultado esperado, na perspectiva de fornecer informações que promovam uma leitura mais dinamizada e prática aos leitores. Para a construção da pesquisa, foi realizada uma análise descritiva e analítica, com a finalidade de responder a problemática proposta.

CAPÍTULO 1: DIMENSÃO PEDAGÓGICA E IDENTIDADE PROFISSIONAL DO DIRETOR ESCOLAR

Este capítulo trata sobre as principais gestões escolares de forma conceitual, abordando suas complexidades e aprofundando sobre a gestão pedagógica, que é o tema central do capítulo, apresentando um sub capítulo sobre a identidade profissional dos diretores escolares no intuito de mostrar a importância dessa construção para sua prática exercida na escola.

A gestão escolar associa-se a duas áreas: a organização e a implementação. As dimensões de implementação são aquelas mais diretamente vinculadas à produção de resultados, nas quais são Gestão democrática e participativa, Gestão de pessoas, Gestão pedagógica e Gestão administrativa (VIANNA, 2005).

O papel da gestão democrática e participativa é fundamental frente ao gerenciamento da escola para constituição de práticas inclusivas, uma vez que deverá conduzir as discussões da escola, dialogar com famílias, compreender a complexidade das ações, conhecer os estudantes, realizar articulações políticas com o sistema de ensino, com os serviços da comunidade para atender às necessidades de sua escola, oferecer condições favoráveis de trabalho aos professores, e assegurar a execução e revisão constante das metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico.

O trabalho com a coletividade constitui uma das tarefas mais importantes e difíceis do ato pedagógico, compartilhando com o processo de estruturação do novo homem, da formação do espírito coletivo tanto na escola como em toda a sociedade, trabalha a formação e a conscientização política do homem, indicando a necessidade de profundas transformações pretendendo consolidar o novo paradigma teórico educacional em todos os seus aspectos e em todas as áreas do conhecimento (PISTRAK, 2005, p. 268-269).

A gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano, a partir de um conjunto de estratégias. Ela serve para assegurar que os funcionários estejam envolvidos com seu trabalho e encontrem as melhores condições para alcançar ótimos resultados, promovendo o bem estar e auxiliando na evolução de todos os profissionais. O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho pode interferir negativamente nas atividades dos profissionais, atrapalhando sua produtividade e motivação. Por causa disso, a gestão de pessoas precisa ser reconhecida como ferramenta capaz de promover a ordem e o bem-estar em benefício da escola.

Além de administração de recursos e administração dos métodos aplicados na escola,

o diretor deve ter em mente que sua principal tarefa como gestor é recrutar, treinar e motivar os profissionais, alcançando o máximo potencial de cada um dentro de funções variadas. Reuniões e conversas em grupo são essenciais para oferecer estímulo ao desenvolvimento de cada um, além de manter o diretor próximo de tudo o que acontece na escola. O cumprimento de prazos, além da confiança mútua, são fundamentais para garantir que tudo saia como planejado no dia a dia.

Gestão administrativa escolar é a área responsável por verificar como estão sendo utilizados os recursos financeiros e físicos na instituição, além de cuidar da manutenção da escola. A gestão administrativa se preocupa em manter desde estoques de materiais repostos, até as instalações físicas em condições adequadas. A gestão administrativa escolar abrange elementos burocráticos da escola, tais como: financeiro, planejamento de custos, manutenção, preenchimento de documentação e conhecimento de aspectos legislativos da educação.

Já a gestão pedagógica tem a ver com um planejamento educacional político-pedagógico e atua na mediação entre família, estudantes e escola. Nesse sentido, é no aporte pedagógico da gestão que o ensino e aprendizagem realmente acontece, pois é nele que são planejadas as metodologias e temas que a escola opta em trabalhar. Ela refere-se às questões de ensino e aprendizagem com as quais a instituição de ensino deseja exercer, precisando estar atualizada quanto às demandas educacionais do público que atende e com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

As dimensões de implementações são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Propõem-se a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LUCK, 2008).

Vianna (2005) e Luck (2008) abordam sobre a gestão escolar, que se divide em duas áreas, a de organização e a de implementação, sendo que a de organização não promove diretamente os resultados esperados, mas elas são imprescindíveis para a gestão, pois colaboram para que as dimensões que produzem mudanças e transformações no contexto escolar, como as dimensões de implementação, sejam realizadas de maneira mais efetiva.

Luck (2009) analisa que a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. A ênfase que é dada ao gestor escolar em sua dimensão pedagógica está atrelada à necessidade de fortalecer, criar condições necessárias e fundamentais para a melhoria de seu desempenho, planejamento e aperfeiçoamento em sua

função, pela melhoria na qualidade do ensino e desempenho dos educandos (LOCCO; LEMES, 2008).

Esses autores afirmam a importância da gestão pedagógica na gestão escolar, pois ela promove na escola a aprendizagem e a formação dos alunos. As ações desenvolvidas pelo gestor influenciam diretamente neste processo de ensino e aprendizagem, trazendo melhoria na qualidade de ensino, oferecendo reforço escolar para aqueles que apresentam dificuldades.

A gestão pedagógica é tudo o que está relacionado à educação dos estudantes e à atuação dos professores. É ela quem desenvolve o planejamento e a organização da proposta pedagógica da escola. Além disso, a gestão pedagógica também define quais são os métodos de ensino que serão aplicados no dia a dia da instituição. Esse importante setor também desempenha o papel de estabelecer metas relacionadas ao aprendizado e ao desempenho dos alunos.

Assim, o corpo pedagógico consegue saber quais são as maneiras de alcançar tais metas a partir de um planejamento pedagógico. Outras responsabilidades que fazem parte da gestão pedagógica são fazer a gestão do currículo escolar e estabelecer diretrizes para que os professores sigam. Dentre suas funções está ainda a de fomentar atividades que enriqueçam a experiência de aprendizado dos alunos. Ideias para tais atividades podem surgir tanto do próprio gestor, quanto do diálogo com professores e alunos.

As ações dos diretores educacionais precisam ser articuladas com a participação dos sujeitos envolvidos no processo funcional e educacional da escola, desde a formulação da ideia até sua execução, buscando alcançar o resultado almejado. Faz-se necessária uma dinâmica no que tange às ações e seu direcionamento, sendo esse fator importante no acompanhamento das mudanças que constantemente imergem na sociedade e se refletem no interior da escola.

A gestão educacional deve desenvolver novos conhecimentos, atitudes e habilidades para que, dessa forma, seja ultrapassada a concepção de gestão como sendo meramente a administração das unidades escolares. É necessário estabelecer prioridades, decidir ações, mediar soluções pedagógicas, ordenar problemas e apaziguar conflitos.

1.1 IDENTIDADE PROFISSIONAL DO DIRETOR ESCOLAR

Quanto à construção da identidade profissional, existe a necessidade de os profissionais possuírem características para atuarem como gestores, uma vez que a atuação profissional está inteiramente ligada ao modo de ser de cada pessoa. Dessa maneira, o conjunto de modos de pensar e agir de cada profissional delimita seu potencial para a atuação na gestão. Assim, a atuação profissional está intrinsecamente ligada ao processo de

construção e consolidação da identidade que ocorre com cada pessoa. A identidade é um atributo construído ao longo do tempo, residindo nesta constatação à necessidade dos profissionais não possuírem apenas características de personalidade e identidade para atuação, mas sim preparo e formação, incidindo em sua personalidade e identidade (MOREIRA et al., 2015).

A identidade é um fator que distingue cada pessoa, pois traz em si a manifestação da personalidade de cada indivíduo. Desse modo, Moreira et al., (2015) afirma a necessidade de se pensar na gestão escolar como uma função profissional que exige preparo para ser realizada, uma vez que características pessoais devem fazer parte da disposição em realizar as atribuições de forma a contribuir significativamente para a formação do profissional.

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador, antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar (LIBÂNEO, 2006).

O papel do diretor está intrinsecamente ligado a sua identidade profissional, devido ao fato da construção de sua índole, caráter e moral ao exercer a sua função de forma majoritariamente humanizada e estabelecendo na sua prática um profissional que trate os demais com respeito e empatia, sempre abrangendo ações que busquem contribuir na formação de seus alunos para o seu crescimento pessoal na sociedade em que se vive.

Por isso, o diretor deve buscar durante seu ofício, estabelecer ações que incentivem aos demais colegas de profissão, práticas educacionais que enfatizem o cuidado e o tratamento que se deve ter ao seu próximo, com base no respeito e na sinceridade de exercer seu papel com dignidade e autoridade, confiando que a sua prática está sendo realizada de forma adequada e coerente ao que é esperado para a sua profissão, cargo e função.

Portanto, este capítulo trouxe em seu corpo de texto a dimensão pedagógica que abrange as 2 áreas da gestão escolar, a organização e a implementação, focando na de implementação por que é ela que aborda a gestão pedagógica, que por sua vez fala sobre a aprendizagem e formação dos alunos no qual trata-se a pesquisa. Para isso, é necessário que o diretor escolar estabeleça prioridades ao decidir ações, ao mediar soluções pedagógicas e apaziguar conflitos, tornando o papel do diretor ligado a sua identidade profissional ao lidar com os alunos, pais e comunidades com empatia e respeito em prol do seu crescimento pessoal/profissional e dos demais envolvidos.

CAPÍTULO 2: PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR: COORDENAÇÃO, PLANEJAMENTO E AÇÕES E PRÁTICAS

A dimensão pedagógica constitui-se em uma das instâncias mais importantes no trabalho do diretor de escola, que visa acompanhar o trabalho pedagógico e a coordenação na escola. Ao diretor, cabe a liderança, coordenação e planejamento, do trabalho pedagógico exercido pelos professores e na escola como um todo. Portanto, enfatiza-se uma dimensão totalmente envolvida com o foco da escola, que é promover a aprendizagem para o efetivo exercício da cidadania. Sobre estes pontos discutiremos neste capítulo o papel do diretor escolar envolvendo a coordenação, que trata-se de uma das funções do diretor escolar, o planejamento que engloba o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Plano de desenvolvimento da escola (PDE) e as ações e práticas do diretor escolar.

O diretor, como o próprio nome sugere, é o dirigente principal responsável pela escola, tem a visão do conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade) (LIBÂNEO, 2004). Ao diretor, conforme Koetz (2010), cabe procurar mecanismos que possibilitem a superação dos obstáculos, muitos decorrentes da própria estrutura e organização dos sistemas de ensino e das unidades escolares, bem como dos conflitos gerados pela diversidade cultural existente no cotidiano escolar.

Na gestão pedagógica o diretor de escola tem como atribuição orientar a elaboração e incrementação do PPP da escola, promover ações de formação continuada, criar sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola, atuar no efetivo planejamento e no desenvolvimento regular de práticas de leitura interpretativa e atualizar continuamente os métodos de orientação da aprendizagem dos alunos, mediante adoção, inclusive, de novas tecnologias.

Para Luck (2000), o diretor assume uma série de funções pedagógica, sendo elas, dinamizar e assistirem aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos, liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetos e princípios, promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa, manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade, estimulação à inovação e melhoria do processo educacional.

Luck apresenta as funções de um diretor escolar na área pedagógica. Para que o pedagógico aconteça, todas as demais dimensões da gestão devem estar alinhadas com o

propósito educativo, é importante que o gestor acompanhe e fique atento à estrutura e o funcionamento do ensino.

O diretor, em sua dimensão pedagógica, poderá avaliar juntamente com os técnicos pedagógicos e docentes os resultados de seus planos de trabalho. O diretor poderá incentivar a busca de novas alternativas com o objetivo de encontrar soluções adequadas ao problema. O diretor poderá propor, nas horas-atividade dos professores, o planejamento e o desenvolvimento de ações pedagógicas inovadoras, visando à melhoria da qualidade de ensino (LOCCO; LEMES, 2008).

O diretor escolar deve acompanhar os registros dos professores, no Livro Registro de Classe, pois ainda ocorrem registros incorretos, principalmente, no que se refere aos registros dos conteúdos. O desenvolvimento de ações fortalece a qualidade de ensino e motiva alunos e professores. É importante que o mesmo conscientize os professores para que os registros sejam mais detalhados, para fins de evitar dúvidas quanto aos aspectos pedagógicos.

À medida que o gestor escolar e a comunidade vão conhecendo as pessoas e o funcionamento da escola, é possível observar que existe uma vontade, ainda que não consciente, de mudar a relação interpessoal, influenciando na dinâmica da instituição escolar. O gestor deve conhecer a sua equipe de trabalho a dinâmica organizacional pré-existente, abrindo espaço para que a comunidade participe da vida da escola (SOARES, 2014).

Para que a escola seja bem sucedida, o gestor escolar tem um papel fundamental nesse processo, por meios de investimento, esforço, acompanhamento e competência, sempre observando a evasão escolar, os índices de reprovação, ausência dos pais, o diálogo entre a equipe de trabalho, pais e comunidade. Ele precisa estar engajado na equipe, ser proativo e ter postura assertiva, o gestor escolar precisa atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica (SOARES, 2014).

É muito importante que ocorra a promoção da educação na comunidade, pois o sucesso esperado no processo de aprendizado somente acontecerá mediante a união da escola num todo, junto com a comunidade e para isso é necessário que o gestor busque meios que promova a educação na comunidade. E para que o diretor seja capaz de harmonizar o funcionamento de todas as dimensões da sua função, é necessário que ele busque aprender sempre mais, seja por iniciativa própria, seja porque lhe foi dada a oportunidade de participar de cursos e capacitações. A educação continuada é de fundamental importância para que o gestor opere de forma eficaz os seus exercícios desenvolvidos.

O diretor, ao assumir uma responsabilidade ética no exercício da sua função, estabelece em sua prática um relacionamento com base na verosimilhança, na coerência e no

comprometimento com todos, desempenha uma postura de que está presente em todas as situações e que reflete, intervém, dialoga, age, pesquisa e reconhece a necessidade do trabalho coletivo voltado para a ética e para a valorização e formação humana (LOCCO; LEMES, 2008).

2.1 COORDENAÇÃO

A função da coordenação pedagógica está diretamente ligada ao pedagógico. O seu trabalho ajuda os docentes nas práticas desenvolvidas em sala de aula. As práticas do coordenador também interferem indiretamente na vida escolar do aluno, já que suas orientações e solicitações auxiliam o trabalho do professor para que ele possa oferecer melhores condições de ensino para os alunos.

Franco (2005, p. 3) diz que o trabalho do coordenador pedagógico é uma atividade voltada essencialmente à organização, compreensão e transformação da práxis docente, para fins coletivamente organizados e eticamente justificáveis. O trabalho do coordenador é muito amplo, abrange os aspectos organizacionais/pedagógicos, o seu papel é importante para que haja no contexto escolar uma reflexão e modificação das práticas utilizadas pelos professores.

Almeida e Placco (2001, p. 23) afirmam que propor ao professor uma prática inovadora é uma tarefa desafiadora para o coordenador, porque conduz a um momento de criação conjunta ao exercício da liberdade e as possibilidades efetivas de parceria. O professor pode se recusar a modificar suas práticas, pois muitos acreditam que já faz o possível para que seus alunos possam aprender e os ajustes que foram solicitados podem ser pouco relevantes na concepção dos docentes.

A mudança das práticas docentes é uma ação interna, pois, se o docente não mudar as suas práticas, ele não vai mudar, o coordenador apenas sugere algumas ações, mas a aceitação só depende do docente, por isso o coordenador precisa ter cautela para falar sobre a prática do professor, isso é necessário para que o educador não se sinta ofendido, essa tarefa não é fácil, pois muitos educadores não percebem que precisam analisar a sua prática em sala de aula.

O coordenador tenta, sempre que necessário, modificar a postura do professor, ele oferece meios para que isso aconteça através dos diálogos que mantém com os docentes, segundo Almeida e Placco (2001) o coordenador têm sempre a intenção de transformar a postura do professor e essas ações ocorrem nas reuniões pedagógicas, no acompanhamento das classes, no atendimento as dificuldades e necessidades do docente.

Os desafios que os coordenadores enfrentam não são poucos. É necessária muita determinação no seu ofício, é preciso que ele se reconheça como um agente transformador na escola, e não fique se ocupando bastante com questões burocráticas, que podem surgir nas

urgências do cotidiano, sua função na escola é muito importante para a formação continuada dos professores, o seu foco deve ser as questões pedagógicas, para que assim possa contribuir com a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem nas escolas.

Franco (2008, p. 119) ressalta que o real papel do coordenador na escola é a reformulação e a transformação da práxis docente. O coordenador possui um importante papel, pois ele é o principal intermediador entre os objetos definidos no PPP e as práticas que favorecem para que isso aconteça, Placco (2012) diz que o coordenador é a principal figura mediadora entre o currículo e os professores.

O coordenador precisa reconhecer o seu papel na escola, ele necessita exercer as suas devidas funções, acreditar e percorrer, o coordenador é aquele que forma o educador e por isso detém muitos conhecimentos a ser transmitidos.

Portanto, o coordenador pedagógico possui muitas atribuições na escola e o seu foco principal é a formação continuada dos professores, isso é indispensável em qualquer escola, os seus conselhos, as suas propostas de ensino e a parceria com os professores são cruciais para que a escola tenha mais chances de êxito na qualidade do ensino.

Dito isso, ainda que pareça incongruente trazer à figura da coordenação pedagógica a esta altura do texto, foi necessária a busca no sentido de colocá-la como parte do papel da gestão, a qual o diretor talvez seja o principal ator de acordo com suas responsabilidades e atribuições. Por isso, faz sentido repetirmos o diálogo inicial deste capítulo: “a dimensão pedagógica constitui-se em uma das instâncias mais importantes no trabalho do diretor de escola, que visa acompanhar o trabalho pedagógico e a coordenação na escola”.

2.2 PLANEJAMENTO

O diretor, ao estabelecer na prática a cultura do planejamento na Unidade Escolar como fundamental para organização e orientação do seu trabalho, garante a efetividade deste, ao mesmo tempo que possibilita definir planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento. Planejar promove a liderança e a participação no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do Projeto Político-Pedagógico (PPP) permitindo a compreensão do real sentido da escola e suas finalidades.

Para que o objetivo final seja alcançado é imprescindível que os professores planejem e elaborem os planos de ensino e aulas, pois são instrumentos norteadores no processo de ensino e aprendizagem. É importante definir com a comunidade escolar, a visão, a missão e os valores da escola e a tradução destes estará nos planos específicos de ação. O ideal é que o gestor sempre oriente o planejamento em diversos âmbitos, como instrumento direcionador de todo trabalho, pois garantirá a unidade, integração e operacionalidade.

Sem planejamento, as ações tornam-se aleatórias, improvisadas, espontâneas e imediatistas, com equívocos e erros, trazendo prejuízos à construção de uma educação de qualidade. Planejar a educação e sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus objetivos, a sua abrangência, os seus rumos, os seus desdobramentos, a sua intenção e a perspectiva de sua atuação, além de organizar, de forma articulada todos os aspectos necessários para a sua efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação (LUCK, 2009).

O planejamento é de fundamental importância para a escola, pois sem ele não há possibilidade de desenvolver os aspectos do funcionamento escolar. O mapa orientador do trabalho do diretor deve ser o planejamento, estando presente em todos os momentos, num processo contínuo. Planeja-se antes, durante e depois das ações, pois não há como prever antecipadamente todas as condições e dinâmicas, e, por isso mesmo, a necessidade de correção de rumos, reorganização e reorientação das ações.

Planejar, segundo Luck (2009), envolve previsão, provisão, organização, ordenação, articulação, sistematização de esforço e de recursos voltados para promover a realização de objetivos, só assim valerá o tempo e a dedicação que foi despendido, de nada valem as boas ideias se não se converterem em realizações.

É tarefa do diretor de escola promover condições para que o planejamento atinja os objetivos propostos, quanto à promoção de maior compreensão dos fundamentos das ações educacionais, uma preparação prévia para realização das ações, uma concentração de esforços nos resultados desejados e um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis. Com base nisso, destacam-se dois fundamentais planejamentos a serem elaborados na escola, são eles: o PPP e o PDE.

Conforme consta na LDB Art. 14 estabelecendo que os sistemas de ensino definam as normas da gestão do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolares e local em Conselhos Escolares ou equivalentes (MOTTA, 2014).

Adentrando no conceito de planejamento e da importância dessa metodologia, Libâneo ainda salienta que:

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político-pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas que envolvam a escola, os

professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino (1994, p. 222).

Libâneo cita acerca de uma ação do diretor escolar, que é o de planejar, cuja atribuição não se limita somente na parte administrativa, o de preencher formulários e fichas acadêmicas, mas sim, uma atividade que realiza e cria ações baseadas em projetos político-pedagógicos, com o intuito de trazer mudanças e melhoria no ensino ofertado na instituição, tendo como referência didáticas concretas que abordam questões de problemática social, econômica, política e cultural, juntamente com a colaboração dos professores, alunos, pais e comunidade.

2.2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP)

É um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa com a comunidade escolar (equipe gestora, alunos e pais). É um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional, de modo refletido, organizado e sistematizado, e que seja continuamente revisado. O foco deve ser o aluno, sua formação e a organização do processo pedagógico para promover a aprendizagem.

Na qualidade de dirigente do Projeto Político Pedagógico e presidente do órgão colegiado o gestor escolar deve coordenar e viabilizar ações para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino e estabelecendo em parceria com os órgãos colegiados, as diretrizes para atender às reais necessidades e finalidades da escola (LOCCO; LEMES, 2008).

As funções exercidas pelos gestores escolares são complexas e demandam conhecimento, diferentes habilidades e compromisso político e social. Assim, a relevância do gestor escolar e o fato de que ele assume muitas atribuições e competências no processo educacional, vez que é o responsável pela articulação do eixo pedagógico, institucional, relacional e financeiro é que muitos estados da federação passaram a regulamentar em sua legislação as funções dos gestores escolares.

É importante que o Gestor possa desenvolver coerentemente sua política de administração de pessoal e procedimentos de administração de recursos materiais e financeiros para fins de assegurar a qualidade do processo educacional. Um dos aspectos relevantes é a responsabilidade que o Gestor tem em acompanhar e assegurar o efetivo cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas (LOCCO; LEMES, 2008).

O diretor poderá incentivar e articular o desenvolvimento das ideias, do conhecimento, dos professores, com a finalidade de programar novas práticas pedagógicas que visam à melhoria e a qualidade de ensino, dentro dos ideais democráticos. Levando em consideração a articulação pedagógica, o diretor escolar poderá contribuir no sentido de estimular os docentes

ao desenvolvimento de ações pedagógicas que favoreçam a oportunidade aos educandos de um ensino e aprendizagem favorável (LOCCO; LEMES, 2008).

Acompanhar e observar o processo de ensino e aprendizagem na sala de aula é tarefa importante, ao mesmo tempo, que estabelecer diálogo com o professor e fornecer feedback, já que o desenvolvimento dos alunos é garantido a partir do trabalho na sala de aula. Para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo de ensino e aprendizagem nesse espaço pedagógico.

2.2.2 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)

Plano estratégico que define a escola, sua missão, valores, visão, objetivos e finalidades, estratégias de atuação, além de estabelecer rotas que garantam melhorias organizacionais e a realização do trabalho educativo. É construído de forma participativa com a comunidade escolar, envolvendo pais, alunos, funcionários, professores e equipe gestora, uma vez que define o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com que recursos. Sua efetivação é garantida mediante a indicação de um coordenador do PDE e de líderes colaboradores.

A elaboração dos Planos de Ensino deve resultar de reuniões programadas entre os envolvidos, devidamente equacionadas no tempo, de modo que sejam refletidos pontos essenciais para a sua construção, como: quem são os alunos, quais os conhecimentos prévios que eles têm, quais os desafios das novas aprendizagens, para posteriormente estabelecer as habilidades, conteúdos e estratégias educacionais voltadas à promoção do aluno.

Orientar os professores a compreenderem a importância do plano para a garantia da qualidade do ensino e da sua efetividade é uma das competências do diretor de escola. Outro ponto a destacar, também de responsabilidade do diretor de escola, é o despertar à participação efetiva de todos envolvidos, incluindo orientações sobre questões específicas relacionadas ao desenvolvimento do plano – elaboração, consecução, avaliação e contínua análise objetiva da realidade. Ressalta-se que não é o plano que garante a efetividade, mas sim, as pessoas que o convertem em prática, de tal forma que, quanto mais estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação.

Saviani (2000, p. 11) mostra que o diretor é o principal responsável, nos limites da unidade escolar, para garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola.

O PDE da escola não é responsabilidade apenas do diretor, mas de toda a comunidade escolar, porém, cabe ao diretor conhecê-lo, zelar por ele, utilizá-lo como um norte, bem como

propiciar e participar de sua constante reelaboração. Isso o torna um poderoso instrumento que poderia representar, para a equipe diretiva e para os professores, a possibilidade de se desprenderem de uma atuação mecânica e imediata e de superar uma visão burocrática e fragmentada de suas ações em busca de uma atuação mais abrangente, isto é, a possibilidade de se desprenderem do contexto imediato e estabelecerem a articulação entre objetivos, necessidade, escolhas pedagógicas e os valores considerados centrais na formação dos alunos.

Muito mais que conhecimentos burocráticos, o perfil do diretor, tende a incluir cada vez mais sua atuação vinculada ao trabalho pedagógico. O diretor de escola deve favorecer um ambiente em que o professor seja eficiente e, sobretudo, saiba ensinar e orientar seus estudantes, tendo ações permeadas de um profissionalismo interativo, com uma visão de formação contínua ao longo de sua carreira, elaborando projetos de orientação e normas de trabalho que valorizem o trabalho em conjunto, o oferecimento de ajuda e a discussão de dificuldades (FULLAN; HARGREAVES, 2000).

De acordo com Luck (2000, p.17), um diretor de escola é um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Por tanto, o diretor deve prestar atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. Diariamente, os gestores escolares se defrontam com situações problemáticas, devendo resolvê-las em diferentes níveis e planos. Nesse contexto, o gestor deve ser o líder pedagógico da escola, tendo a tarefa de levar os professores a desenvolverem-se profissionalmente por meio de incentivos a atitudes inovadoras.

2.3 AÇÕES E PRÁTICAS

As ações do diretor de escola devem estar voltadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar, sobretudo mediante as proposições do PPP, do currículo escolar, com vistas à superação das dificuldades e ao enfrentamento dos desafios (LUCK, 2009).

No conjunto de ações do diretor de escola estão também os movimentos em direção à articulação de atividades extra-classe, pela viabilização de oportunidades pedagógicas para os alunos com dificuldades na aprendizagem e necessidades educacionais especiais, como, aulas de reforço, entre outras ações. Sublinha-se, ainda, a necessidade de incrementar no processo de ensino e aprendizagem as novas tecnologias da informação para elevar a qualidade do trabalho, no sentido de criar por meio de novos ambientes, também novos interesses do educando aos estudos e à aprendizagem.

Segundo Luck (2009), as ações influenciam diretamente nos processos de aprendizagem: qualquer ação pode ter um caráter pedagógico no sentido de promover “aprendizagens”. Orientar e criar um clima de acompanhamento e controle das dificuldades que interferem no processo educacional, pensar, refletir e desenvolver com os envolvidos no processo das ações adequadas para que aconteça uma efetiva aprendizagem dos alunos, contribui com o sucesso de todos. Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (LUCK, 2009).

O plano de ação da escola é o documento que apresenta as metas, ações, os responsáveis e o período de realização tendo em vista o alcance das metas e dentro dele, estão definidas as ações de apoio pedagógico. É essencial ter clareza sobre as ações colaborativas, sobre o que compete ao professor, coordenador pedagógico, diretor, à comunidade e à família, para que as ações planejadas contribuam com o avanço nas aprendizagens dos estudantes.

O caráter do plano de apoio pedagógico incentiva a criação de outras atividades para contribuir com aqueles que não estão avançando. Pensar no caráter desse trabalho, no formato e nas possibilidades é uma tarefa que a gestão escolar precisa focalizar, cabendo ao diretor, favorecer as condições institucionais para que o plano se efetive (NASCIMENTO; ZEN; PINHEIRO, 2019).

Os planos de ensino são imprescindíveis ao garantir o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Portanto, que não sejam elaborados de forma burocrática, como meros documentos, e distantes de quaisquer referenciais objetivos da realidade social e dos perfis do educando. Em relação aos projetos e planos compete ao diretor de escola desenvolver tarefas que envolvam monitoramento, avaliação, análise das ações e seus efeitos, assim como, considerar as faltas, falhas e omissões, para, se necessário, reorganizar o trabalho. Para tanto, é fundamental definir a rotina de trabalho considerando as metas e as ações estabelecidas no plano.

Estabelecer ações, que são mediadas por soluções pedagógicas, é uma das atribuições dos diretores escolares, contribuindo no apaziguamento de conflitos do cotidiano, entre outros, mediante a gestão escolar com foco na organização do trabalho. A metodologia de ensino relevante no contexto escolar atribui as interações entre alunos e contribui para que, por meio das relações sociais, haja aprendizado e a construção da sua identidade.

Portanto, neste capítulo revela as ações, práticas e o papel do diretor escolar, onde cabe ao diretor a coordenação no fornecimento de orientações e solicitações que auxiliam o

trabalho do professor, realizando no contexto escolar em uma reflexão e modificação das práticas utilizadas para a melhoria de ensino, e também, o planejamento, que por sua vez é subdividido na pesquisa em PPP e PDE, informando sua contribuição no sentido de estimular os docentes no desenvolvimento das ações pedagógicas além de estabelecer rotas que garantam melhorias organizacionais e realização do trabalho educativo. Ainda neste capítulo, foi apresentada ações e práticas e o papel do diretor escolar no sub tópico 3, no qual o diretor assume uma série de funções pedagógicas precisando estar engajado na equipe, ser proativo e ter postura assertiva realizando planos de ensino imprescindíveis para garantir o desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

CAPÍTULO 3: AS CONTRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGENS

Este capítulo trará 3 contribuições que o diretor escolar pode fornecer ao exercer a sua prática de forma adequada, fundamentando no desenvolvimento de ações que auxiliam no processo de ensino-aprendizagens dos estudantes na rede pública, sendo eles: a qualidade na educação, educação inclusiva e formação continuada como atualização profissional que contribui para uma gestão qualificada da escola.

3.1 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

O principal objetivo da escola é a aprendizagem e a formação dos alunos, porém a sua realização apenas se efetiva na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam no espaço escolar assumam esse papel como seu.

Na educação, a qualidade está diretamente ligada ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação se vê prejudicada a partir do momento em que não há uma colaboração efetiva por parte do professor, do aluno e da comunidade como um todo. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela (GADOTTI, 2013).

O Documento de Referência da Conferência Nacional de Educação (MEC) refere-se que não há qualidade na educação sem a participação da sociedade na escola. A garantia de espaços de deliberação coletiva está intrinsecamente ligada à melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais (MEC, 2009).

Com isto, Gadotti e MEC promovem uma discussão sobre a qualidade da educação. Gadotti (2013) afirma que para ter uma qualidade na educação é importante a harmonia de todos os que compõem a escola (gestor, educador, pais, alunos e comunidade), é necessário que haja a união destes, pois só terá uma qualidade no ensino quando estas forem trabalhadas num todo, não separadamente, estes aspectos não podem ser separados, pois ele está diretamente ligado ao bem viver de todas as nossas comunidades. O MEC ainda complementa que a qualidade de ensino vem principalmente da participação da sociedade, visto que a qualidade se altera no tempo e no espaço, vinculando-se às demandas e exigências sociais de um dado processo.

Deve-se investir nas condições que possibilitam essa nova qualidade, que inclui transporte, saúde, alimentação, vestuário, cultura, esporte e lazer. Não basta apenas matricular o aluno na escola, é preciso matricular com eles, também, a sua cultura, seus desejos, seus

sonhos, a vontade de “ser mais” (Freire, 1997)

Fernandes ainda complementa que o problema na efetivação da qualidade na educação ainda reside nas altas taxas de repetência, na elevada proporção de adolescentes que abandonam a escola sem concluir a educação básica e na baixa proficiência obtida por estudantes em exames padronizados (FERNANDES, 2007, p. 7).

Baseado nisto, o IDEB foi criado pelo MEC, a partir de estudos elaborados pelo INEP. Fernandes (2007) afirma que os indicadores de desempenho educacional até então utilizados para monitorar o ensino brasileiro eram de dois tipos: indicadores de fluxo (promoção, evasão e repetência) e pontuações em exames padronizados obtidas pelos alunos ao final de cada etapa de ensino.

A aprendizagem reflete em números, como o IDEB, por exemplo, que ocorre por meio da prova SAEB. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – (IDEB) é talvez o mais importante indicador da qualidade da educação no Brasil. É norteado por dois conceitos importantes no que tocante à qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O primeiro é obtido através dos dados levantados pelo Censo Escolar, sendo estes a aprovação e a reprovação, o segundo, pelos resultados alcançados nas avaliações aplicadas pelo INEP, através de testes de Língua Portuguesa e Matemática, da Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), para as unidades da federação, e da Prova Brasil aplicada, para todos os municípios.

Segundo Saviani (2007, p. 1.245), o IDEB representa um avanço importante, ao combinar os dados relativos ao rendimento dos alunos com os dados da evasão e repetência e ao possibilitar aferir, por um padrão comum em âmbito nacional, os resultados de aprendizagem de cada aluno, em cada escola. É acertada, também, a iniciativa de construir um processo sistemático e continuado de assistência técnica aos municípios com apoio e condição para incentivos financeiros adicionais.

A partir deste ponto de vista é que o IDEB foi concebido como um indicador de qualidade que sintetiza, então, informações de desempenho em exames padronizados com informações sobre rendimento escolar. Em 2005 foi realizada a primeira avaliação universal da educação básica pública, que contou com mais de três milhões de alunos de 4ª e 8ª séries das escolas públicas (MEC, 2007, p. 42).

Dessa forma, os dados do SAEB, que, antes, eram amostrais, passaram a ser divulgados também por rede e por escola, aumentando de maneira significativa a responsabilização da comunidade de pais, professores, dirigentes e políticos, com o aprendizado. A divulgação permite identificar boas práticas, que valem ser disseminadas, e

insuficiências, o que torna possível enfrentá-las de forma efetiva (MEC, 2007, p. 20).

É importante ressaltar que, com a nova sistemática de avaliação, foi necessária a alteração na forma de realizar o censo escolar que, em vez de ser feito por escola, passou a ser por aluno. Essa mudança permitiu que os dados do fluxo fossem embasados em dados individualizados de cada estudante. Foi desenvolvido o programa Educacenso, que, juntamente com a Prova Brasil, possibilitou a criação do IDEB.

Portanto, se, antes os dados obtidos com o SAEB forneciam um diagnóstico representativo da educação básica de cada Estado, com a Prova Brasil esse diagnóstico também passou a ser feito por município e escola, o IDEB passou a ser um indicador de qualidade.

Em 2005, Carlos Henrique Araújo diretor de Avaliação da Educação Básica do INEP, e Nildo Luzio gestor de Políticas Públicas na Diretoria de Avaliação da Educação Básica do INEP, afirmavam que o principal desafio da educação brasileira, para as próximas décadas, é o da qualidade. É urgente e imprescindível buscar obsessivamente a qualidade na Educação, para superar o fracasso evidenciado e experimentado por boa parte dos estudantes no sistema educacional brasileiro (ARAÚJO; LUZIO, 2005).

Nessa perspectiva, Araújo e Luzio, destacavam que para reverter o quadro do baixo aprendizado no Brasil, era preciso associar qualidade e equidade, de forma que, além de políticas universalistas, tornava-se imprescindível alocar mais recursos para as regiões com maior atraso e menores médias de desempenho.

Promover melhorias na educação, sem uma combinação de políticas universalistas e focalizadas, não irá reduzir a desigualdade educacional e mesmo a desigualdade social. O pressuposto é de que a educação cumpre papel importante no quadro mais geral de um desenvolvimento sustentado e de longo prazo para o país (ARAÚJO; LUZIO, 2005).

Se, em 2005, o tema sobre a desigualdade já era abordada, enfatizando a necessidade da priorização de ações governamentais focalizadas, em 2007, com a criação do PDE e a adoção do IDEB, como indicador de qualidade, essa demanda pode ser debatida mais de frente. O IDEB permite identificar as redes e escolas públicas mais frágeis a partir de critérios objetivos e obriga a União a dar respostas imediatas para os casos mais dramáticos ao organizar o repasse de transferências voluntárias com base em critérios substantivos, em substituição ao repasse com base em critérios subjetivos.

Embora o PDE oportunize que cada escola e município consulte o seu IDEB, é importante, também, que o diretor saiba o seu significado, o que fazer com os dados, como utilizá-los em prol dos seus alunos. Como afirma Vianna (2006, p. 2) “não faz sentido que as

escolas tenham conhecimento do desempenho dos alunos e os docente não possam tomar medidas ou corretivos.”

Portanto, a desinformação por parte dos professores quanto aos diferentes tipos e funções de avaliação, faz com que esses profissionais acreditem que a avaliação externa substitua a sua avaliação diagnóstica em sala de aula, não entendendo o real motivo da sua existência e como pode complementar o seu trabalho.

De acordo com Vianna (2003) a avaliação, deve ser um diálogo de todo o sistema com a sociedade e do qual o diretor participa, mostrando os resultados do seu trabalho, inclusive reconhecendo possíveis erros, procurando ao mesmo tempo, apresentar novas ideias para que a escola se revele uma instituição criativa que consegue superar os obstáculos da burocracia que muitas vezes a sufoca e envolve todo o sistema (VIANNA, 2003, p. 32).

Isto vai ao encontro da concepção de educação contida no Plano, que é formar cidadãos críticos e criativos, o que a nosso ver, só é possível partindo-se de instituições criativas, capazes de superar a burocracia. À luz de tais constatações, compreende-se o ponto de vista de Machado (2007) e Saviani (2007), que defendem não ser possível discutir a qualidade do ensino, sem levar em conta a valorização da função docente.

Machado (2007) afirma que o maior indício de má qualidade da educação brasileira encontra-se nas precárias condições de trabalho dos professores da Educação Básica (MACHADO, 2007, p. 287).

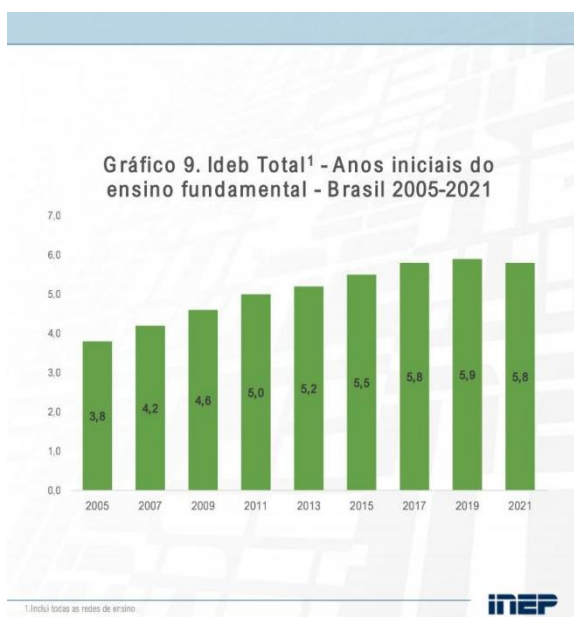
A desvalorização não ocorre somente pelas condições de trabalho, mas também pela questão salarial, que obriga o professor a trabalhar em mais de uma escola, em dois ou mais sistemas de ensino. O autor sugere como uma possível solução: a consideração da carreira docente de modo integrado, nos diversos níveis de ensino da rede pública. A desejável aproximação entre a Universidade e a Educação Básica poderia ter um impulso bastante eficaz se tivesse uma âncora, um padrão de referência nas questões salariais.

Com relação à carência de professores no ensino, Ruiz (2007) dá especial destaque à falta nas disciplinas de Ciências (Física, Química, Matemática e Biologia) nos ensinos médio e nos últimos anos do fundamental. Afirma o autor: “falar em melhoria da qualidade da educação e não apresentar propostas emergenciais e estruturais é fechar os olhos para os problemas que existem hoje.” (RUIZ, 2007, p. 5).

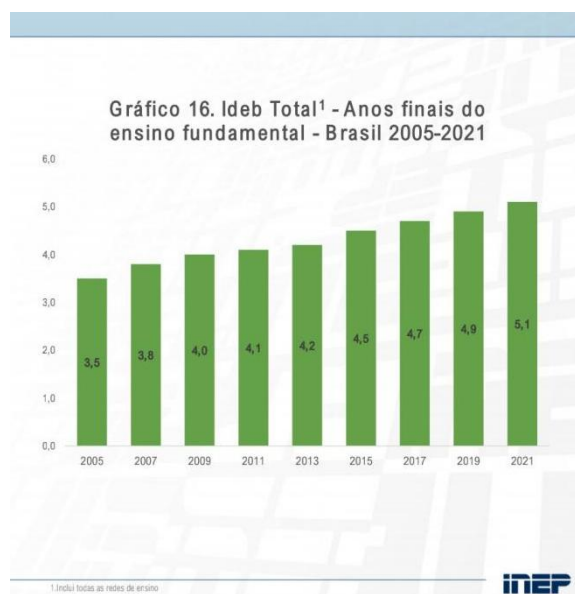
Perante esse quadro que se apresenta, ressalta-se que o PDE só poderá ser implementado quando um de seus pilares, o professor, for mais bem valorizado, através da garantia de condições de trabalho, de salário e formação. A partir da criação da Prova Brasil, os dados do SAEB passaram a ser divulgados por rede e escola. Isso permitiu que fossem

identificadas instituições de ensino com IDEB's satisfatórios, que, por sua vez, poderiam servir de modelo para as demais.

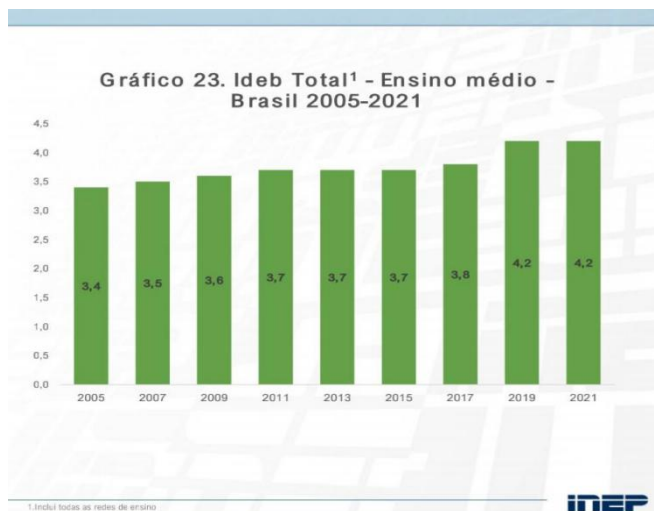
Nesse ponto, é válida uma constatação de Machado (2007) é certo que o número de boas escolas é muito pequeno, em relação ao tamanho da rede de ensino do Brasil. Em todos os Estados, é possível identificar escolas que se destacam pelo seu desempenho. Ignorar a existência de tais escolas diferenciadas tratando a totalidade da rede como se fosse constituída apenas por escolas problemáticas é um incrível erro de estratégia que se vai repetindo, a cada novo programa de reforma social (MACHADO, 2007, p. 279).



Fonte: MEC/INEP



Os gráficos 9 e 16 do IDEB destaca a diferença de IDEB's entre os ensinos fundamentais dos anos iniciais e finais, no período de 2005 a 2021, demonstrando que o resultado do índice dos anos iniciais do ensino fundamental é superior aos anos finais. Sempre mantendo uma média de 0,3 a 1,1 pontos de diferença segundo o gráfico.



Fonte: MEC/INEP

Já no ensino médio, segundo o gráfico acima, percebe-se que entre o ensino fundamental e o médio há uma discrepância em valores quando comparadas em todos os anos de 2005-2021. Destacando também que no ano de 2019 e 2021 o resultado permaneceu o mesmo, mostrando que o ensino no decorrer desses anos em questão, não evoluiu como também não apresentou um declínio, isto pode ter ocorrido devido ao COVID 19, que em muitas escolas durante o tempo da pandemia, realizaram o ensino de forma remota.

Quanto ao uso dos indicadores de qualidade, existe uma discussão bastante interessante, levantada por Ruiz (2007), o autor reforça a importância desses indicadores por permitirem um diagnóstico de como está se desenvolvendo a educação. Entretanto, chama a atenção para o fato de, apenas, serem avaliadas as áreas de português e matemática, sendo as demais deixadas de fora. Acrescenta que a carência por outros indicadores de qualidade pode estar ligada à “quase hegemônica visão da existência de um modelo de educação que prioriza resultados, sem muito questionar a forma de obtenção dos mesmos, e nem a capacidade crítica, reflexiva ou comportamental dos nossos estudantes.” (RUIZ, 2007, p. 3).

Questionando o porquê do não desenvolvimento de indicadores que mostrem o valor que a escola acrescenta ao aluno, desde o seu ingresso até a sua saída, de forma que se conheça melhor o papel que ela representa no aprendizado dos educandos. Para Ruiz se este tipo de avaliação fosse apresentado, eliminaria muitas das injustiças que se cometem contra os professores e as escolas públicas, uma vez que aqueles e estas são capazes de suprirem, parcialmente, as deficiências dos alunos provenientes de famílias que sofrem com a falta de condições econômicas e sociais (RUIZ, 2007, p. 3).

Outro ponto de vista considerado pertinente é o levantado por Freitas (2007), no qual observa que o IDEB é um índice “neutro” de medição da qualidade de ensino, uma vez que considera somente o desempenho do aluno sem levar em conta o nível socioeconômico – variável que tem impacto direto na educação. Para o autor, é imprescindível que, ao se falar em qualidade do ensino, não haja uma restrição somente a uma proficiência média, quer seja da escola ou rede de ensino, pois isso não significa que houve melhoria para todos, bem como se crie um indicador mais amplo e sensível às desigualdades sociais.

Apesar desta característica negativa do IDEB, ele ainda é considerado como um índice de qualidade altamente qualificado para identificar o resultante dos aprendizados dos estudantes e da evolução do ensino em determinada região, como foi explanado no gráfico 9, 16 e 23. Ele é utilizado como parâmetro para verificar se o ensino está sendo aplicado de forma correta e está dando resultados suficientes para se enquadrar dentro das médias exigidas pela educação no Brasil.

Para isso, ver-se a importância do diretor neste âmbito, que quando ele exerce o seu papel, ao coordenar, planejar e executar suas tarefas que lhe são concedidas dentro da instituição escolar e fornece dados ao INEP E MEC favorece na qualificação desta rede pública e contribui para que a qualidade na educação seja efetiva e eficaz.

3.2 EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A Educação Inclusiva é a transformação para uma sociedade inclusiva, um processo que amplia a participação de todos os alunos nos estabelecimentos de ensino regular. Trata-se de uma reestruturação da cultura, da prática e das políticas vivenciadas nas escolas, de modo que estas escrevam à diversidade dos alunos.

A sociedade em si, deveria ser um ambiente de forte inclusão, onde diferentes atividades do cotidiano são realizadas com a ajuda das diferentes pessoas que nos cercam. Entretanto, não é o que realmente acontece, tendo em vista que as camadas da exclusão passam pelos diferentes setores: digital, cultural, social, racial.

A inclusão deve ser iniciada na escola, visto que a instituição de ensino é um espaço democrático, onde os diretores podem ser agentes intensificadores das ideias, bem como levar tal prática para a comunidade externa e interna da escola. Nesse aspecto, a Educação Inclusiva surge como um direito a diferença dos diferentes alunos, além de ser uma importante ferramenta para fazer da escola, um ambiente participativo.

O PPP é uma forma de participação de toda a comunidade escolar para que a Educação Inclusiva seja implantada de forma efetiva e eficaz. Além do PPP, a sociedade deve participar da elaboração e avaliação de políticas públicas que tenham como base, a inclusão em todos os espaços.

A escola deve ser progressivamente preparada para aceitar alunos com deficiência e, mais do que isso, garantir o desenvolvimento adequado das capacidades intelectuais e cognitivas. Para isso o governo tem grande parte de influência, de forma que a Educação Inclusiva deve estar no topo das prioridades políticas e financeiras. Políticas públicas devem prever recursos financeiros que venham favorecer que a inclusão dessas pessoas se torne uma realidade, pois demanda professores capacitados, ambientes adaptados, recursos materiais e/ou tecnológicos que facilitem o ensino e o aprendizado desses alunos.

Dentre as várias sugestões propostas por Santos (2012), destaca-se as atividades “em que seja possível definir ou reforçar a identidade do aluno que permita a acessibilidade ao ambiente físico e a acessibilidade instrumental com práticas motivadoras, alegres e afirmativas, com estratégias ricas em estimulação e diversificadas que integre o desenvolvimento das inteligências múltiplas nas áreas: da comunicação, musical, lógico-

matemática, espacial, cinestésica, interpessoal e intra pessoal”.

A escola deve ser um espaço inclusivo em todos os âmbitos, de forma que discentes e docentes participem de atividades que possibilitem a integração do conhecimento, com perspectivas que aborde a valorização das experiências e vivências. Quando a criança é colocada num contexto em que ela pode participar e interagir, sendo especial ou não, ela tem a oportunidade de potencializar suas aprendizagens.

É de extrema importância que os professores busquem se capacitar e aceitar a inclusão, tornando, a sala de aula um ambiente propício à construção do conhecimento, tanto do aluno com necessidades especiais, quanto dos demais.

Oliveira (2012) salienta que a escola inclusiva deve atender às necessidades de “todos” e quaisquer alunos, nessa escola, as atitudes enfatizam uma postura não só dos educadores, mas de todo o sistema educacional. Uma instituição educacional com orientação inclusiva é aquela que se preocupa com a modificação da estrutura, do funcionamento e da resposta educativa que se deve dar a todas as diferenças individuais, inclusive às associadas a alguma deficiência em qualquer instituição de ensino, e em todos os níveis de ensino (OLIVEIRA, 2012, p. 95).

Os modelos de avaliação e promoção dos alunos para séries e níveis de ensino devem tornar-se mais avançados, pois a inclusão submete os professores ao aperfeiçoamento e à capacitação profissional e questiona a qualidade da formação dos alunos. Faz-se necessário que a escola facilite, através dos materiais, espaços físicos e profissionais habilitados, a adaptação de alunos com deficiência sendo preciso que aconteça um amplo trabalho de conscientização de direitos e deveres para que a legislação possa ser cumprida e todos tenham resguardado o seu direito à cidadania.

A inclusão em sua totalidade deve abranger a adaptação de espaços físicos de acordo com os perfis de alunos que a instituição de ensino possui, preparação constante de professores e profissionais de educação através de formação permanente e capacitação continuada.

O diretor tem o dever de acionar os órgãos competentes quando os direitos desses e de outros alunos com necessidades educacionais especiais não são garantidos. A educação brasileira precisa ser estruturada adequadamente, com sistemas de organização educacional que funcionem de forma eficaz.

Vale ressaltar que, alunos que hoje necessitam de alguma forma de inclusão, possuem hoje uma estrutura e um apoio melhor que em tempos atrás. Entretanto isso ainda não pode ser considerado com um padrão de alta qualidade e sim, um ponto a ser melhorado e

aperfeiçoado, por meio de políticas públicas, participação ativa da comunidade escolar em documentos oficiais, como o PPP e em todas as atividades de inclusão na escola. Só assim, teremos avanços e melhorias para que a Educação Inclusiva seja implantada de forma efetiva e eficaz.

As políticas públicas, bem como a adaptação de espaços físicos e materiais didáticos para o alunado também são estratégias importantes no sentido da inclusão no âmbito educacional e pedagógico.

A Educação Inclusiva deve ocorrer na totalidade, para todos, com a participação efetiva e ativa de todos os atores da escola. Não há como promover inclusão quando ainda está presente a exclusão. Esse é um desafio para todos e deve ser imediato.

Conforme Cunha (2015, p. 69), “incluir é muito mais que inserir. Além de tudo, é preciso dar condições de permanência e possibilidade de desenvolvimento da aprendizagem, maximizando, assim, suas potencialidades”, ou seja, é necessário que essa discussão se estenda para que não só os intelectuais e especialistas saibam que os indivíduos com necessidades educacionais especiais têm potencialidades, inteligência, sentimentos, direito à dignidade, mas também que eles têm direito à vida, em todos os seus aspectos, apesar das limitações que possam ter (SOUZA, 2013, p. 162).

De acordo com Cunha (2015), a inclusão de Pessoas com Deficiência na escola precisa de fundamentos teóricos, como também da lida diária da prática para estabelecer dados concretos que incentivem, guiem e deem segurança aos educadores. Também é preciso que o sistema de Educação Inclusiva observe as necessidades gerais dos alunos, exigindo da escola sensibilidade em trabalhar com as individualidades.

Portanto, o diretor escolar contribui na educação inclusiva ao estar colaborando nas criações e aplicações das políticas públicas nas escolas de modo a favorecer a inclusão baseadas nas legislação e também no desenvolvimento de projetos que contam com a participação de todos os entes da escola, com fim de buscar a melhoria no ensino dos alunos mais necessitados de aprendizado de forma equitativa e qualitativa. Para tanto há uma necessidade da formação continuada para todos os integrantes da comunidade escolar, seja professor, equipe gestora e demais funcionários.

O diretor em si, já tem como essência um profissional que tem nos estudos e na pesquisa, atos cotidianos. Contudo, para atuar na Educação Inclusiva torna-se necessário uma formação continuada e capacitação permanente, para que a inclusão ocorra de fato. Além disso, também é a articulação e diálogo entre professor regular e professor de educação especial nas salas de recursos multi-funcionais, para que o processo de ensino-aprendizagem

ocorra de forma harmoniosa e com sucesso para os discentes.

3.3 FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação pedagógica de professores tem sido objeto de preocupação com reflexo nas legislações e pelos sistemas de ensino em seus planos pedagógicos. A qualificação adequada do professor é um dos elementos que contribuem para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

É necessário tornar a formação continuada em um instrumento de conscientização de processos diversos que envolvem o exercício docente, a fim de não se ter uma vivência desvirtuada ou alienada dos aspectos que são veiculados por diversas propostas.

A formação continuada tem sido abordada numa perspectiva chamada de “clássica” (Candau, 1996). Essa terminologia é usada em referência a uma formação voltada para a “reciclagem dos professores”, assentada na ideia que traz a concepção de “refazer o ciclo” e voltar e atualizar a formação recebida. Assim, o professor em sua atividade, retorna à universidade ou frequenta cursos promovidos pelos sistemas de ensino, participa de simpósios, seminários, congressos e encontros que orientam o seu desenvolvimento profissional.

No entanto, a mesma autora Candau aponta que surge, como tendência atual, uma outra concepção que se coloca em reação ao modelo clássico, propondo uma nova concepção de formação continuada: a) a escola como locus de formação continuada, b) os saberes docentes, seu reconhecimento e valorização como foco dos processos formativos, c) consideração as diferentes etapas de desenvolvimento profissional do professor e os problemas e necessidades advindos de cada fase, para organizar os processos formativos.

Candau (1996) sinaliza a necessidade de articulação dialética entre diferentes dimensões da profissão docente, a partir dos processos de organização do trabalho na escola, nos aspectos de divisão do tempo e dos espaços escolares, distribuição de horários, organização dos grupos de trabalho, atuação do diretor e do coordenador pedagógico, propostas de gestão e a constituição democrática do próprio PPP da escola.

A área da formação continuada dos professores, traz consigo limitações, que não são superadas e nem conseguem atingir as expectativas de seus organizadores e/ou financiadores. Segundo Reale et al., (1995) esses cursos são organizados, muitas vezes, face a reformas e mudanças no âmbito da educação, tais como as alterações curriculares e de práticas escolares. Os organizadores das atividades de formação dirigidas aos professores, pressupõem que esses cursos darão conta de alterar os procedimentos de sala de aula, as concepções e atitudes dos docentes, via assimilação de informações.

Assim, tem como concepção de formação continuada na escola, a que ocorre no

formato de discussões, diálogos e reflexões, tendo como processo a própria organização do trabalho docente e que tem a finalidade de desencadear mudanças que cooperem para o desenvolvimento profissional do professor.

No MEC há dois programas de formação continuada, sendo o pró-letramento para os anos iniciais do ensino fundamental e o Gestar II para os anos finais do ensino fundamental.

O pró-letramento é um programa de formação continuada de professores para a melhoria da qualidade de aprendizagem da leitura/escrita e matemática nos anos/séries iniciais do ensino fundamental. O programa é realizado pelo MEC, em parceria com universidades que integram a Rede Nacional de Formação Continuada e com adesão dos estados e municípios. Podem participar todos os professores que estão em exercício, nas séries iniciais do ensino fundamental das escolas públicas.

O gestar II é um Programa Gestão da Aprendizagem Escolar oferece formação continuada em língua portuguesa e matemática aos professores dos anos finais (do sexto ao nono ano) do ensino fundamental em exercício nas escolas públicas. O programa inclui discussões sobre questões prático-teóricas e busca contribuir para o aperfeiçoamento da autonomia do professor em sala de aula (MEC, 2007).

Esses programas tem por objetivo oferecer suporte à ação pedagógica dos professores dos anos iniciais/finais do ensino fundamental, contribuindo para elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem de língua portuguesa e matemática, propondo situações que incentivem a reflexão e a construção do conhecimento como processo contínuo de formação docente e contribuindo para que se desenvolva nas escolas uma cultura de formação continuada.

A formação continuada também ocorre na escola, a partir de atividades que nela são desenvolvidas, como a troca de experiências com o coletivo, grupos de estudo e reflexão da prática. Tudo aquilo que resulta da troca de experiências com as colegas, uma vez que falam dos alunos e problemas reais, contextualizados, se torna mais útil para aplicar nos alunos.

É decisão do professor de se atualizar, saber e acompanhar a evolução do conhecimento. É muito importante, porque sempre surge algo novo e que deve ser aprendido para incorporar à prática educacional. Isto remete a uma concepção de formação continuada que pressupõe a atualização de conhecimentos teóricos, visando a aplicação na prática, percebendo, que o conceito de formação continuada refere mais ao formato tradicional de formação, como cursos, seminários, congressos, palestras, simpósios.

A formação continuada é importante para o desenvolvimento profissional, uma vez que muitas são as inovações didáticas e tecnológicas que ajudam a lidar com a diversidade de alunos e grupos de professores, com o objetivo de implementar ações concretas de

aprendizagem.

Todos esses sub-capítulos (qualidade na educação, educação inclusiva e formação continuada) apresentados nesta pesquisa, são contribuições adquiridas quando há uma ótima gestão na escola devido ao diretor escolar exercer seu papel eficientemente e desenvolver em sua prática, ações pedagógicas para fomentar o processo de aprendizado dos estudantes colaborando nos resultados do crescimento dos alunos. Quando o diretor se qualifica e exerce em seu trabalho dinâmicas que viabilizem o futuro dos seus alunos, atribuem fundamentalmente o conhecimento nas áreas pessoal, social, e profissional, e isto só é possível quando há qualidade na educação, professores, diretores e coordenadores capacitados para lidar com cada situação que apareça e quando há um tratamento por parte dos profissionais da escola para seus alunos, com respeito, equidade e igualdade, sem menosprezar ou subjugar suas particularidades que se mostra em sua totalidade (tanto mentalmente, quanto fisicamente) sem fazer acepção com os alunos mais necessitados em adquirir aprendizado, promovendo assim a inclusão nas escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi iniciada com o intuito de apresentar como as atribuições dos diretores escolares contribuíram para a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos de rede pública, trazendo uma dinâmica de complemento entre os capítulos que compõe a pesquisa.

A pesquisa foi dividida em 3 capítulos que se integram ao responder a questão norteadora do trabalho, sendo respondida nos resultados das pesquisas ao apresentar de que forma as contribuições podem auxiliar para o processo de ensino e aprendizagem diante as atribuições do diretor escolar, abrangendo sub capítulos sobre a dimensão pedagógica, o diretor escolar e o seu papel no auxílio da melhoria do ensino nas escolas, e as principais contribuições do diretor escolar, que a pesquisa trouxe sendo a qualidade no ensino que atualmente possui o IDEB como índice de parâmetro de qualidade na educação identificando a evolução do ensino em determinada região, e a sua aplicação na expectativa de obter resultados suficientes para a melhoria do ensino, percebendo a importância do diretor escolar ao exercer o seu papel, que lhe são concedidas, favorece na qualificação desta rede pública e contribui para que a qualidade na educação seja efetiva e eficaz.

A educação inclusiva, na qual diretor escolar contribui na inclusão na escola ao estar participando nas criações e aplicações das políticas públicas nas escolas e também no desenvolvimento de projetos a fim de buscar a melhoria no ensino dos alunos para os mais carentes de aprendizado de forma equitativa e qualitativa, ocorrendo de forma harmoniosa e com sucesso para os discentes.

E o último sub-capítulo trata-se da formação continuada com o fim de cooperar como suporte ao trabalho do professor em direção ao desenvolvimento da aprendizagem do aluno, pressupondo na atualização de conhecimentos teóricos, visando a aplicação na prática.

Com base nisso, pode-se concluir que o diretor escolar é um sujeito fundamental na organização, coordenação e planejamento de projetos, ações e práticas que lhe são atribuídas para contribuir com o ensino-aprendizagens dos alunos na escola.

Conhecer as atribuições e contribuições do diretor escolar são aspectos importantes para os profissionais da educação, para que assim, ampliem seus conhecimentos acerca da execução da função de forma correta auxiliando na evolução do ensino na instituição escolar.

O conhecimento destas contribuições, a identificação das atribuições, poderá auxiliar aos pedagogos e futuros pedagogos, na elaboração de intervenções fundamentadas nas necessidades individuais de cada aluno, permitindo um direcionamento das ações de forma rápida e competente.

Esta pesquisa torna-se importante na construção dos projetos a serem realizados para a contribuição do ensino na escola, pois tem o intuito de sanar as dúvidas e os procedimentos realizados, minimizando o aparecimento de falhas ao exercer a prática pedagógica, e orientando toda a equipe para desempenhar uma prática adequada.

Neste sentido, esta pesquisa serviu para preencher possíveis lacunas no que tange abordagens sobre a temática, acrescentando conhecimento renovado para que os leitores reparem dúvidas e incrementem informações pertinentes a sua formação, viabilizando uma prática adequada que contribui para uma melhor qualidade na educação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V.M. N. S. O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. **Loyola**, São Paulo, 2001.
- ARAÚJO, C. H.; LUZIO, N. Avaliação da educação básica: em busca da qualidade e equidade no Brasil. Brasília: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas. Brasília: **MEC**, 2007.
- BRASIL. Ministério da Educação. Documento Referência: Conferência Nacional de Educação. Brasília: **MEC**, 2009.
- CANDAU, V. M. F. Formação Continuada de professores: tendências atuais. São Paulo: **Editora Univ. Federal de São Carlos**, 1996.
- CUNHA, M. S. Ensino da língua portuguesa na perspectiva da inclusão do aluno cego no nível fundamental. 2015. 173 f. **Dissertação** (Mestrado em Educação) Programa de Pós Graduação em Educação. Universidade Federal de Sergipe. 2015.
- FERNANDES, R. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Brasília: **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**, 2007
- FRANCO, M. A. S. A práxis pedagógica com instrumento de transformação da prática docente. **28ª Reunião da ANPED**. GT- 04 Caxambu/MG, 2005.
- FRANCO, M. A. S. Coordenação Pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v1, n1, p. 117-151, 2008.
- FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: **Paz e Terra**, 1997.
- FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Revista Educação & Sociedade**, v. 28, n. 99, p. 501- 521, Ago. 2007.
- FULLAN, M.; HARGREAVES, A. A Escola como Organização Aprendiz: buscando uma educação de qualidade. 2.ed. Porto Alegre: **Artmed**, 2000.
- GADOTTI, M. Qualidade na educação: uma nova abordagem. Congresso de Educação Básica- Qualidade na aprendizagem- **Florianópolis**, 2013.
- KOETZ, C. M. Atuação da equipe diretiva e avaliações em larga escala: em busca de uma gestão democrática da escola pública. In: WERLE, F. O. C. (Ed.). Avaliação em larga escala: foco na escola. Brasília: **Liber Livro**, 2010.
- LIBÂNEO, J. C. Didática. São Paulo: **Cortez**. p.222, 1994.

- LIBÂNEO, J. C. et al., Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 3.ed. São Paulo: **Cortez**, 2006.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. Ed. **Goiânia: Alternativa**, p. 32, 2004.
- LOCCO, L. A.; LEMES, M. G. B. A dimensão pedagógica do trabalho do gestor da escola pública de educação básica. Curitiba: **Ed. UFPR**, 2008.
- LUCK, H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. **Petrópolis, RJ: Vozes**, 2000.
- LUCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: **Positivo**, 2009.
- LUCK, H. Planejamento em orientação educacional. 17. Ed. **Petrópolis: Vozes**, 2008.
- MACHADO, N. J. “Qualidade da educação: cinco lembretes e uma lembrança”. In: **Revista Estudos Avançados**, n. 61, vol. 21. São Paulo: USP, pp. 277-294, 2007.
- MOREIRA, F. S. et al. A construção da identidade profissional do gestor escolar: formação e preparo para uma atuação com qualidade. **EDUCERE**, 2015.
- MOTTA, J. P. A indisciplina como desafio da gestão escolar em uma escola de ensino fundamental de Santa Maria-RS. 2014. **Monografia** (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.
- NASCIMENTO, A.; ZEN, G. C.; PINHEIRO, T. Diretor Escolar: Função, rotina e prática. **Ed. RFPG Comunicação Ltda**, 2019. Disponível em:< http://institutochapada.org.br/wp-content/uploads/2020/08/7-Guia-do-Diretor-Escolar_FINAL.pdf>. Acessado em 27/10/22.
- OLIVEIRA, S. E. et al., Inclusão social: Professores preparados ou não. **Rev. Polêmica**, v. 11, n. 2, 2012.
- PEREZ G. A. Y. Desenvolvimento Profissional do docente. Política, investigação e prática. **Madrid: Akal**, 1999.
- PISTRAK, M. M. Fundamentos da escola do trabalho. São Paulo: **Expressão Popular**, 2005.
- PLACCO, V. M. N. S. Formação de professores: o espaço de atuação do coordenador pedagógico. **Papirus**, 2012.
- REALE A. M. M. R et al. O desenvolvimento de um modelo construtivo-colaborativo de formação continuada centrado na escola: relato de uma experiência. In: Caderno Cedes. Educação Continuada, Campinas, **Papirus**, nº 36, 1995, 65-76.
- RUIZ, A. I. **Contribuição ao Debate a respeito do PDE**. 2007. Disponível em:<www.sintese-se.com.br> . Acesso em: 01/12/ 2022.
- SANTOS, I.S. Dificuldades em ensinar/aprender cartografia nas séries iniciais: desafios na formação do professor/pedagogo. **Revista Metáfora Educacional**, n. 13, 2012.

SAVIANI, D. Da Nova LDB ao Plano Nacional de Educação: por uma outra política educacional. 3ª ed. rev. Campinas: **Autores Associados**, p. 11, 2000.

SAVIANI, D. O Plano de Desenvolvimento da Educação: análise do projeto do MEC. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 1.231-1.255, 2007.

SOARES, S. C. A. O equilíbrio entre as dimensões administrativas e pedagógicas da gestão escolar como um desafio para diretores de escola: o caso da superintendência regional de ensino de Pirapora/MG. 2014. **Dissertação** (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

SOUZA, R. C. S.; et al. Educação Física Inclusiva: perspectiva para além da deficiência. Aracaju: **Editora UFS**, 2013.

VIANNA, H. M. Avaliação não se pode improvisar. Difusão de ideias – **Fundação Carlos Chagas**, São Paulo, dez. 2006.

VIANNA, H. M. Fundamentos de um programa de avaliação educacional. Brasília: **Liber Livro**, 2005.

VIANNA, H. M. Fundamentos de um programa de avaliação educacional. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, n. 28, p. 23-38, jul./dez. 2003.