

ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA RECUPERAÇÃO DOS ALUNOS COM MENOR RENDIMENTO DE APRENDIZAGEM

Edkassia da Silva Porciuncula
Universidade Federal de Pernambuco
edkassiaporciuncula@gmail.com
Edson Francisco de Andrade
Universidade Federal de Pernambuco
edsonprofessor@uol.com.br

RESUMO

O Trabalho aborda, a concepção da equipe gestora sobre o seu papel na aprendizagem dos alunos (as), as ações desenvolvidas por essa equipe e analisa os resultados obtidos por essas ações. Com base na coleta de dados por observação, análise documental, entrevistas e questionários com os segmentos estudante, professor e gestão de uma escola da Rede Municipal do Recife, concluímos que a equipe gestora, além da organização patrimonial e financeira, desenvolvem ações pedagógicas que visam garantir novas oportunidades de aprendizagem aos estudantes de menor rendimento de aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Aprendizagem, Alunos.

INTRODUÇÃO

Este trabalho é um recorte de um trabalho de conclusão de curso de Pedagogia na então Universidade Federal de Pernambuco, a denotação que fazemos aqui visa a análise de quais ações pedagógicas são desenvolvidas pela gestão escolar com o propósito de garantir novas oportunidades de aprendizagem aos alunos com menor rendimento de aprendizagem, onde a educação escolar tem sua importância na formação humana, cidadã e científica de todos os indivíduos dentro da sociedade e deve contribuir para a transformação de sua realidade.

A gestão escolar tem papel fundamental no ambiente escolar, pois a mesma incube-se em gerir o estabelecimento do ensino, como consta na LDB/1996, em seu Art. 12. O exercício na função da gestão escolar certamente incorpora uma complexidade inerente ao cotidiano da escola, principalmente dentro de um contexto marcado pela desigualdade social, que pode se expressar, por exemplo, através do menor rendimento

escolar dos alunos, seja na defasagem das séries, na dificuldade de aprendizagem, entre outros fatores, onde deve-se ter atenção redobrada ao processo pedagógico, principalmente como este interfere no sucesso escolar dos estudantes e no fornecimento do trabalho na unidade de ensino, frente aos desafios que irá enfrentar. Além disso, a gestão escolar, quando é democrática proporciona benefícios à escola, segundo a LDB (BRASIL, 1996, Art. 3, Inciso VIII) e a CF (BRASIL, 1988, Art. 206, Inciso VI), pode resultar em uma melhoria na qualidade de ensino para todos.

Nossa pesquisa teve como base a incumbência do estabelecimento de ensino abordada na LDB/1996 em seu Art. 12, o qual enfatizamos o inciso V desse artigo, que trata da promoção dos meios para recuperação dos alunos de menor rendimento, em que levamos em consideração o trabalho da gestão escolar na promoção de ações pedagógicas para a recuperação da aprendizagem destes alunos.

Dessa forma, a nossa pesquisa teve como base os estudos de autores que versam sobre o campo de pesquisa na área da gestão escolar, onde serão utilizados os estudos de autores como Cury (2007), Dourado (2001), Lück (2009), Gracindo (2009), como também a Lei de Diretrizes e Bases da Educação– Nº 9.394/1996 (LDB/96), a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – CF/88, dentre outros.

GESTÃO ESCOLAR: HISTÓRICO, CONCEPÇÃO E INCUMBÊNCIAS

O sentido histórico da gestão escolar no Brasil surge espelhada na administração gerencial da década de 1950, fomentada nos estudos de Ribeiro (PARO, 2007, p. 565), voltada a uma postura neotecnicista, sendo esta direcionada ao mercado de trabalho empresarial e suas demandas. De acordo com Gracindo, o sistema educacional brasileiro nos anos 1970, ainda vem sendo sinônimo do setor administrativo empresarial e gerencial, certificando que:

“[...] como processo instrumental conta, inclusive, com fartos financiamentos de diversos organismos internacionais, para a implantação de experiências denominadas de “gerência empresarial da escola”, “escola-empresa” ou de “escola de qualidade total [...].”(GRACINDO, 2009, p. 136)

O que reflete em um perfil econômico de gestão, visivelmente encontrado neste período até as primeiras décadas do século XX na forma organizacional das escolas e seus processos pedagógicos em um sistema de ensino autoritário e com centralidade de poder, sendo estas últimas características citadas, também herdadas no período colonial do país.

Por volta da década de 1980, com novas visões políticas e administrativas, surgem necessidades de mudanças na área da gestão escolar. Com a redemocratização da política brasileira atrelada a luta dos Movimentos Populares e com a formalização dos direitos sociais na CF/1988, na área social e da educação, visando condições de acesso e permanência dos alunos na escola de forma igualitária, com pluralidade nas ideias e concepções pedagógicas nas instituições de ensino públicas e privadas, gratuidade de ensino nas redes públicas oficiais, valorização dos profissionais, bem como a qualidade educacional e salarial dos mesmos, além de uma gestão democrática no ensino público estabelecida por lei. (BRASIL, 1988. Art. 206), ressalta Cury (1997, p. 200).

Atualmente a gestão escolar é parte fundamental para manter a escola ativa, pois no ambiente escolar, a mesma incube-se de organizar o estabelecimento do ensino, visando o processo educativo, levando em consideração os sujeitos sociais na concepção e implementação do seu trabalho (GRACINDO, 2009, P. 136). Ou seja, a gestão escolar busca atender as exigências de todos os setores que a envolve. A mesma preza pela aprendizagem dos alunos seguindo as incumbências que consta na LDB/1996, em seu Art. 12:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996, art. 12).

Nessa perspectiva, visa-se o desenvolvimento no ambiente escolar, seja na construção de conhecimento e aprendizagem de seus alunos, na construção da formação cidadã, seja atuando na gerência dos seus recursos materiais e financeiros na sua infraestrutura e funcionamento. Contudo, conforme Botler (2007, p.131), a organização escolar terá sua singularidade mesmo seguindo regras de um sistema educacional, pois cada rede, no caso, falamos da Rede Municipal de Ensino do Recife, não será homogênea, pois sofrerá influência da cultura de cada unidade escolar.

Segundo Lück (2009, p. 22), na equipe gestora o gestor tem destaque, pois o mesmo é visto como um líder da gestão escolar, porém, a equipe gestora não é formada apenas pelo gestor escolar, contudo deve-se ter cuidado para não diluir a responsabilidade do gestor com os demais colaboradores, mesmo que a gestão seja compartilhada, pois cada um terá seu papel na mesma. Os outros profissionais que atuam na equipe da gestão escolar são os vice-gestores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, supervisores e secretários escolares, estes podem ter papel ativo na organização e planejamento do ambiente escolar. O perfil da Gestão Escolar defendida em nosso país é de cunho democrático, onde no marco legal definida na LDB (BRASIL, 1996, Art. 3, Inciso VIII, Art. 14º, Incisos I e II.) e na CF (BRASIL, 1988, Art. 206, Inciso VI), traz que esta Gestão é um processo social de colaboração e participação de toda a comunidade escolar de acordo com suas peculiaridades, em que esta participação pode ocorrer através dos conselhos escolares, através do seu Projeto Politico Pedagógico – PPP ou semelhantes, que por consequência poderá resultar em uma qualidade de ensino para todos os alunos.

Assim, para que ocorra esta participação é necessário que a escola possua uma ação colegiada com os sujeitos que a compõe, esta ação surge através da “[...] materialização dos princípios da autonomia e da participação na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico da escola, [...]” onde, estes princípios tornam-se explícitos, no Conselho Escolar, sendo este criado para que os seus membros exerçam o poder deliberativo através do diálogo, participação da comunidade escolar, espaço de razão e bom senso, compreensão das normas coletivas, entre outros aspectos, visando a descentralização do poder no espaço escolar (ANDRADE, 2013, p.116).

Desta forma, para que ocorra da melhor maneira uma Gestão Escolar Democrática a escola não deve perder o foco da organização e qualidade no ensino-

aprendizagem, como também na construção social e cidadã dos estudantes, priorizando e efetivando a consolidação de mecanismos de participação como “Conselho Escolar, grêmios estudantis, associação de pais, etc.” (BRASIL, 2004, p. 34), na partilha do poder, descentralizando-o nas decisões da instituição escolar.

RENDIMENTO ESCOLAR

O rendimento escolar dos alunos está atrelado ao processo formativo de ensino e aprendizagem, onde o artigo 32 da LDB/1996 aborda o ensino fundamental, que inicia-se aos 6 (seis) anos de idade, com duração de 9 anos obrigatórios e gratuitos na escola pública, ao qual verificamos os objetivos da formação básica do cidadão, onde em seus incisos e parágrafos trazem que:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social;

§ 1º É facultado aos sistemas de ensino desdobrar o ensino fundamental em ciclos;

§ 2º Os estabelecimentos que utilizam progressão regular por série podem adotar no ensino fundamental o regime de progressão continuada, sem prejuízo da avaliação do processo de ensino-aprendizagem, observadas as normas do respectivo sistema de ensino;

§ 3º O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem;

§ 4º O ensino fundamental será presencial, sendo o ensino a distância utilizado como complementação da aprendizagem ou em situações emergenciais;

§ 5º O currículo do ensino fundamental incluirá, obrigatoriamente, conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes, tendo como diretriz a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que instituiu o Estatuto da Criança e do Adolescente, observada a produção e distribuição de material didático adequado. (Incluído pela Lei nº 11.525, de 2007);

§ 6º O estudo sobre os símbolos nacionais será incluído como tema transversal nos currículos do ensino fundamental. (BRASIL, 1996, Art. 32).

A atuação da equipe gestora é muito importante, na mediação de ações pedagógicas e fundamental para que a problemática no baixo rendimento escolar dos alunos seja amenizada e até mesmo melhorada, agindo de forma intencional e não se deve depositar a sua responsabilidade apenas aos professores. Compreende-se que as escolas devem definir as suas estratégias para garantir a aprendizagem e desenvolvimento cognitivo dos seus alunos, através da leitura, da escrita e do cálculo, além de preparar o aluno para a vida em sociedade e atuação cidadã de forma crítica e atuante, Lück reforça que:

O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos. (LÜCK, 2009, p.25).

Sendo assim, compreendemos que a gestão escolar terá sucesso quando visa não só à gerência da estrutura física e financeira da escola, mas também volta-se para o processo de ensino e aprendizagem dos seus alunos (VIEIRA, 2007, p. 67), garantindo também avanços sócio educacionais, fazendo diagnósticos sobre o baixo rendimento de aprendizagem dos alunos, tendo uma boa relação com a comunidade escolar e buscando como resultado a qualidade de ensino e a recuperação dos alunos de menor rendimento de aprendizagem.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa é de cunho qualitativo, sendo esta, parte da realidade social, “pois o ser humano se distingue não só por agir, mas também por pensar sobre o que faz e por interpretar as suas ações dentro e a partir da realidade vivida e compartilhada com seus semelhantes” (MINAYO, 2016, p. 20), respeitando os contextos sociais, seus significados, crenças, valores, contexto político, econômicos e

culturais da escola pesquisada, aprofundando a compreensão em relação ao nosso objeto de pesquisa.

CAMPO DA PESQUISA, SUJEITOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal na cidade do Recife, situada na Região Política Administrativa - RPA 5, que possui o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB de 4,9 (Inep – 2015), localizada no Bairro de Tejipió – Zona Urbana, sendo esta identificada na pesquisa como escola A. Para a escolha desta escola consideramos como critério o nível de progresso das suas notas no IDEB, referente à meta na cidade do Recife, sendo esta 4,6 (2015), em que este indicador nos permitiu observar a dinâmica constituída no trabalho da gestão escolar voltadas para a aprendizagem dos alunos.

Para atender a demanda desta escola a mesma possui uma gestora, uma vice-gestora, uma coordenadora pedagógica, um secretário, uma estagiária de secretaria, quatro professoras da Educação Infantil, dez professoras do Ensino Fundamental, duas professoras da EJAI, duas professoras de Apoio Educacional Especializado - AEE, oito porteiros, quatro serviços gerais, duas merendeiras e quatro professoras readaptadas.

Os sujeitos dessa pesquisa são a Gestora, a Vice Gestora, a Coordenadora Pedagógica, o Secretário, uma Professora e seis Alunos, que serão nomeados respectivamente por GT, VG, CP, ST, PROF, ALN, visto que estes são os principais protagonistas no processo de ensino e aprendizagem. Para conduzirmos a pesquisa, os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados foram observação não-participante, anotações, gravações, análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários estruturados, visando “não apenas encontrar diferentes significados, mas estabelecer uma lógica entre os diferentes significados encontrados, apesar do fenômeno em estudo ser percebido de diferentes formas, por diferentes pessoas e sobre diversas circunstâncias”(AKERLIND, 2005).

Fizemos 7 (sete) observações, para acompanharmos a dinâmica da gestão escolar nesta escola. Durante o período desta pesquisa, não ocorreram reuniões do Conselho escolar e Conselho Pedagógico, porém tivemos acesso às atas do Conselho Pedagógico

de 2017 e PPP 2018, para análise e verificação dos dados e se constam pautadas as ações pedagógicas desenvolvidas pela gestão escolar na perspectiva de garantir novas oportunidades de aprendizagem aos alunos, além de conhecer os resultados obtidos através desse trabalho. Assim, consideramos que os procedimentos metodológicos utilizados, nos possibilitou o levantamento de informações necessárias para a conclusão desta pesquisa.

ANÁLISE E RESULTADOS

PERCEPÇÕES SOBRE A ATUAÇÃO DA EQUIPE GESTORA DA ESCOLA

A atual equipe gestora é composta pelos seguintes membros: Gestora, Vice Gestora, uma Coordenadora pedagógica e um Secretário. Verificamos que todos atendem as exigências legais para a ocupação de suas funções, conforme o disposto no art. 67 da LDB (BRASIL, 1996), bem como da legislação específica do Sistema Municipal de Educação do Recife (RECIFE, 1994; 2013, 2016).

Relacionado à concepção que os membros da equipe gestora possuem sobre o seu papel no desenvolvimento da aprendizagem de alunos (as) com menor rendimento escolar, fica claro no questionário realizado com a GT, VG, e CP, quando a GT diz que:

Defendo que a gestora, deve se envolver significativamente no processo de aprendizagem dos estudantes, participando dos plantões pedagógicos quando neste momento tenho contato com os responsáveis pelos estudantes, como conselho pedagógico, momento de socialização das problemáticas que comprometem a qualidade da aprendizagem. (GT, 2018).

Está presente também na abordagem da VG, onde aborda que:

A escola precisa do envolvimento de todos, no caso da equipe gestora, é de suma importância sua participação no acompanhamento e ações voltadas para suprir as necessidades relacionadas à aprendizagem e desenvolvimento cognitivo dos estudantes. (VG, 2018).

Dessa forma, pudemos verificar que os membros da equipe gestora têm ciência da importância dos seus papéis na gestão escolar e que a atuação de cada um contribui para a fluidez no processo de ensino e aprendizagem dos seus alunos, em que a

participação nos plantões pedagógicos, os momentos de socialização das problemáticas que comprometem a qualidade da aprendizagem citado pela GT, o acompanhamento e ações voltadas para suprir as necessidades relacionadas à aprendizagem e desenvolvimento cognitivo abordado pela VG, são pontos priorizados para a melhoria da aprendizagem do aluno, o qual mostra-nos que a equipe gestora atua significativamente focando nas estratégias necessárias para efetivar a ressignificação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento de aprendizagem e isso pode ser detectado por meio da melhoria do rendimento dos alunos dessa escola, onde segundo Luck:

O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos. (LUCK, 2009, p.25).

Contudo, para que isto aconteça é imprescindível à frequência dos alunos de forma assídua, nesse sentido a Lei de número 18.147/2015, que aprova o Plano Municipal de Educação, implementa nas escolas da cidade do Recife o Projeto Voltei, que consta em seu anexo - 1.11, como parceria da prefeitura, Secretaria de Educação, Conselho Tutelar e o Ministério Público, buscando, primar pela matrícula, frequência dos alunos de 4 e 5 anos na educação infantil. Porém, a escola estende a todos os seus alunos garantindo o desenvolvimento educacional e permanência dos seus alunos.

PERSPECTIVA DE MELHORIA DO DESENVOLVIMENTO DE APRENDIZAGEM DOS (AS) ALUNOS (AS) COM BAIXO RENDIMENTO ESCOLAR

Os membros da gestão escolar, juntamente com o segmento professor, compreendem a importância sobre o rendimento escolar, onde o objetivo deste versa

ações que potencializem a aprendizagem dos alunos, a GT cita no questionário que o rendimento escolar:

É um indicativo do processo de aprendizagem dos estudantes a partir de avaliações diagnósticas, são desenvolvidos projetos de intervenções para identificar as dificuldades e indicar ações que buscam garantir a melhora na qualidade da aprendizagem. (GT, 2018).

Diante disso, depreende-se da resposta da GT, a importância das avaliações diagnósticas¹, essas avaliações são disponibilizadas pela Rede de ensino do Recife, como as de nível nacional, que compõe o IDEB e também as avaliações diagnósticas feitas de forma interna com instrumentos de avaliação pedagógicos próprios da escola como simulados, provas, observação, entre outras formas, com a finalidade de identificar as dificuldades e os avanços dos estudantes, auxiliando no desenvolvimento de projetos de intervenções pedagógicas, para o progresso de suas competências e habilidades que aprimorem o processo formativo de ensino e aprendizagem, caso necessário.

O trabalho entre a gestão e os professores deve ocorrer em parceria. E isso foi constatado em nossas observações, onde pudemos presenciar professores solicitando auxílio seja com materiais, comportamento, infrequência, entre outros e a equipe gestora tentando dar suporte aos professores, buscando um trabalho parceiro e em equipe. Através disso, enfatizamos que o rendimento escolar esta atrelado ao processo formativo dos alunos, onde o Artigo 32 da LDB/1996 fala sobre o ensino fundamental, sua duração de nove anos obrigatórios gratuitos na escola pública, ao qual verificamos os objetivos da formação básica do cidadão, onde destacamos alguns de seus incisos, estes trazem que:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

¹A Prefeitura do Recife, disponibiliza para as escolas municipais da Rede, avaliações diagnósticas que ocorrem bimestralmente aos seus estudantes, direcionadas as turmas do Grupo V – Educação Infantil (em Língua Portuguesa) e do 1º ao 5º ano – Ensino Fundamental (em Língua Portuguesa e Matemática), onde para acompanhamento se faz necessário a inserção de relatórios pelos gestores e ou coordenadores pedagógicos das unidades educacionais da rede no Sistema de Avaliação Diagnóstica do Recife (SADR), proporcionando a visualização dos relatórios com os resultados sistematizados. (Ofício Circular n.º 138/2018 – GESTOREMREDE/SEDUC)

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social. [...] (BRASIL, 1996, Art. 32).

Como visto anteriormente, para que ocorra o alcance destes objetivos a escola deve fazer uma diagnose, para identificar os níveis de aprendizagem dos alunos e traçar ações pedagógicas, para tal os membros da gestão citaram no questionário, como são feitas estas diagnoses e as turmas que apresentam maiores dificuldades na aprendizagem, a VG cita que:

Sim, é feito no início do ano letivo, os professores aplicam a avaliação, observam os níveis e atuam com a intenção de suprir as necessidades observadas. De acordo com os níveis, o professor realiza atividades diversificadas, tentando atingir o nível desejado. As turmas observadas são as do ciclo de alfabetização (1º a 3º). (VG, 2018).

As diagnoses são muito importantes para que as ações pedagógicas atinjam o público-alvo, para isso é imprescindível que a gestão escolar tenha um trabalho em conjunto com os (as) professores, pois é através do diálogo e análise do trabalho, que a equipe gestora poderá traçar suas ações podendo registrar os objetivos e ações no PPP da escola. O contato pode ser feito no dia a dia e principalmente nos Conselhos Pedagógicos, onde a gestão terá um contato mais a fundo sobre a situação dos alunos. Para compreendermos melhor esta relação tivemos acesso às atas do Conselho Pedagógico de 2017, pois, as atas de 2018, não constavam-se impressas. Segundo a análise destas atas, identificamos o relato das dificuldades, de leitura, escrita e oralidade de alguns alunos e metas a serem alcançadas do mês de Abril/2017 ao mês de dezembro/2017, ocorrendo bimestralmente, pudemos compreender que o resultado foi significativo, pois poucos alunos foram retidos nos anos finais (3º e 5º anos). Os encaminhamentos mais citados nas atas analisadas foram:

- O ciclo de alfabetização irá promover atividades de intervenção nos diversos níveis de leitura e escrita utilizando o material do projeto PRAVALER;

- Os trabalhos com estudantes do 4º e 5º ano se dará através do fortalecimento das atividades que estimule o gosto pela leitura e produção textual, evidenciando a ortografia, a pontuação das palavras, simulados bimestrais, bem como vivencia do Projeto aprova Brasil;
- Convocação dos pais e/ou responsáveis pelos estudantes com dificuldade de aprendizagem e infrequência;
- Aos estudantes com dificuldade de leitura e interpretação textuais de todas as turmas, propõe-se atividades de estímulo a leitura como empréstimo de livros, listagem gráficas de livros lidos pela turma;
- Os alunos com número elevado de infrequência, os pais e/ou responsáveis serão contactados pela gestão para possíveis justificativas e encaminhados ao Projeto VOLTEI;
- Os estudantes que apresentam dificuldades psicopedagogias serão encaminhados e acompanhados pelos profissionais da sala de recursos, alguns necessitarão de encaminhamento aos órgãos competentes para uma avaliação psicológica e possível aquisição de laudos. (Conselho Pedagógico, Abril/17).

Desta forma, ficou evidente que a construção desses encaminhamentos foram possíveis através das discussões efetuadas no coletivo e pelo plano de trabalho definido para investigar e reestabelecer as dificuldades na aprendizagem destes alunos (as). As pautas levantadas no Conselho Pedagógico ajudam a identificar a realidade de cada turma, observando se os alunos desenvolveram ou não as habilidades e competências relacionadas às series que encontram-se, para o processo de ensino e aprendizagem, buscando refletir sobre as causas das dificuldades na assimilação do conhecimento, estabelecendo estratégias para atender as necessidades dos estudantes, relacionadas tanto ao seu desenvolvimento pessoal quanto à percepção de quais conteúdos apresentam maiores necessidades de estímulos no ciclo de ensino, contribuindo assim para o processo formativo do aluno. As ações citadas continuam sendo desenvolvidas atualmente nesta escola, pois deram resultados significativos em 2017, como podemos verificar na resposta dada pela VG em questionário, a qual diz que:

A escola trabalha com a prática de projeto, dentre eles: Recife Poético; Pravalor, atividades para suprir as necessidades do ciclo de alfabetização; Proler, desenvolver o prazer, o gosto pela leitura. (VG, 2018).

Diante disso, pudemos verificar que a escola explora bastante o uso dos projetos, programas e materiais pedagógicos disponibilizados pela Rede, no entanto acreditamos que mesmo quando há um exemplo a seguir, é necessário que se faça um estudo do

material sobre as questões relacionadas à sua elaboração e os seus objetivos, primando pela compreensão e direcionamento da sua utilização, já que, por exemplo, o PRAVALER, recurso pedagógico que integra o PROLER – Programa de Letramento do Recife / Projeto Alfaletando, é tratado de diferentes formas e na maioria das vezes é tido como um projeto, quando na verdade é um material pedagógico, o que evidencia a dificuldade na compreensão dos objetivos e orientação para com os projetos que são utilizados na escola. Além de visar se estes projetos, programas e materiais pedagógicos são suficientes para a realização das atividades propostas pelo plano de trabalho pedagógico da escola. É importante que a gestão escolar em conjunto com os professores reflitam se será necessário fazer adaptações nesses projetos, programas e materiais, ou criar os seus próprios de acordo com as necessidades de aprendizagens observadas dos seus alunos. Garantindo assim traços de autonomia no desenvolvimento do que esta sendo proposto. Porém, isso não significa que uma estratégia de sucesso deva ser repetida ano após ano, pois mesmo que o currículo não tenha sido alterado, os alunos são diferentes e suas necessidades também e isso exige mudanças.

Compreendemos que para visar à melhoria no rendimento escolar dos alunos, no processo de ensino e aprendizagem é importantíssimo que o trabalho em sala de aula ande de mãos dadas com a proposta pedagógica da escola e com a rede de ensino, onde as atividades busquem o desenvolvimento cognitivo dos alunos, segundo a professora em sua resposta no questionário, diz que:

Busco atividades que contemplem as construções de hipóteses; a elaboração coletiva e individual de conceitos; a produção individual e coletiva; a expressão oral, enfim atividades que favoreçam autonomia e reflexão. (PROF, 2018).

Contudo, devemos reforçar que o trabalho da gestão escolar deva assegurar os recursos necessários para que os professores consigam desenvolver o seu trabalho, de acordo com a entrevista, a Coordenadora destaca que:

Temos os materiais que a prefeitura nos envia que ficam aqui na coordenação como os projetos Lego, PRAVALER, matérias do PROLER, temos jogos do Ceel, jogos matemáticos, que uns ficam aqui na coordenação e outros em sala, temos os livros didáticos que ficam em sala e os alunos podem levar para casa e os paradidáticos que ficam no cantinho da leitura, temos os materiais de papelaria, porem estes não são muitos, temos 20 tablets que trabalhamos com rodizio e computadores,

um Datashow, os materiais devem ser agendados, para que todos possam utilizar. Não esquecendo das salas de recursos, para atendimento aos alunos com deficiência, utilizadas pelas professoras no Atendimento Educacional Especializado - AEE. Esses materiais são os mais utilizados e nos auxiliam nas aulas e suas atividades. Os projetos acontecem paralelamente, tanto o PRAVALER, o PROLER, quanto os simulados que acabam entrando na rotina de trabalho dos professores. (CP. 2018).

Com isso verificamos que os recursos didáticos utilizados possuem grande relevância para dar ênfase as ações pedagógicas desenvolvidas pela gestão escolar nas atividades estabelecidas pelos professores, visto que os recursos quando adequados podem representar instrumentos facilitadores capazes de estimular e enriquecer o ensino, a aprendizagem e o cotidiano escolar não apenas dos educadores, mas também dos educandos, integrando a construção de conhecimentos pedagógicos e saberes disciplinares de modo a produzir resultados mais efetivos no rendimento e consequentemente na formação dos alunos.

No PPP encontram-se registradas as informações necessárias da escola que é construída de forma colegiada, ou seja, participativa, para a garantia da sua proposta pedagógica e na “[...] materialização dos princípios da autonomia e da participação na elaboração e execução do PPP da escola. [...]” onde, estes princípios tornam-se explícitos, no Conselho Escolar, (ANDRADE, 2013, p.116). A escola possui conselho escolar, porém informa que como alguns membros foram transferidos ou aposentaram-se, é necessário a convocação de uma reunião extraordinária para a inclusão de novos membros. Contudo, o PPP, está atualizado e nele constam os objetivos e ações, destacando:

- “Educar para a transformação da realidade social, valorizando a vida e a dignidade humana, orientada pelo conhecimento e a ética;
- Ensinar com vistas à aprendizagem e aos conhecimentos historicamente produzidos socialmente validos;
- Proporcionar aos estudantes instrumentos para a aprendizagem de valores e conhecimentos por meio da estimulação frequente;
- Garantir materiais pedagógicos, visando atender as necessidades;
- Desenvolver trabalho junto a família dos estudantes com dificuldades de aprendizagem e problemas de comportamento.” (PPP da escola, 2018).

Pautam-se também no PPP a utilização dos projetos como o “Nas ondas da leitura”, que visam à formação do leitor, nas diferentes etapas de ensino assumindo de forma interdisciplinar, com os livros da editora IMPHE, tem-se também pontuado o

“Lego Zom” propiciando a utilização da tecnologia, com atividades transdisciplinares adequadas a cada série. Como também destacamos que nas atas do Conselho pedagógico constam-se a preocupação com o desenvolvimento na leitura, escrita e oralidade, articulando com o Projeto PRAVALER do PROLER.

Estas ações pedagógicas, ao serem pautadas, facilitam o trabalho da gestão escolar, principalmente no acompanhamento do desenvolvimento da aprendizagem dos seus alunos, pois desta forma além de alcançarem os objetivos, poderão traçar novas perspectivas de trabalho garantido à qualidade no ensino dos seus alunos (as).

Acreditamos que é importante ressaltarmos que existirão vários fatores, que poderão influenciar no rendimento escolar destes alunos (as), sejam eles internos ou externos à comunidade escolar, porém através da entrevista feita com os alunos não só identifica-se suas dificuldades na aprendizagem, verificadas também nas falas da equipe gestora e da professora, como por exemplo, na leitura e oralidade, onde pudemos entender como os alunos (as) se sentem referentes ao trabalho da gestão escolar na organização, além de infraestrutura da escola e convivência com a comunidade escolar, pois sabe-se que estes fatores também influenciam o processo de ensino e aprendizagem, para tal como constam-se em entrevista com os alunos as falas abaixo:

Acho que sim, porque se a sala não tivesse ar seria muito calor e eu não iria aprender, como sou tratado bem quero voltar. (ALN 1, 2018).

Sim, eu gosto de estudar em uma sala com ar-condicionado e me tratam muito bem na escola, aqui é bom. (ALN 2, 2018).

Sim, porque se a gente gosta das pessoas, se elas nos tratam bem, a gente quer ficar no lugar e eu gosto de fazer amizades e quando a professora faz trabalho em grupo é muito bom. Se a sala fosse quente eu aprenderia pouco porque iria querer ir embora. (ALN 5, 2018).

Identificamos nas falas dos alunos, as suas motivações no processo de ensino na escola, em que pudemos verificar a relação que os mesmos estabelecem sobre o prestígio das condições físicas da escola para a melhoria do rendimento escolar, já que é nas dependências físicas da escola que os discentes passam a maior parte do tempo, seja com os estudos, discussões ou com o lazer. Relacionado a influência do espaço escolar, na aprendizagem dos alunos (as), Falco cita que:

O espaço é entendido sob uma perspectiva definida em diferentes dimensões: a física, a funcional, a temporal e a relacional, legitimando-se como elemento curricular. A partir desse entendimento, o espaço nunca é neutro. Ele poderá ser estimulante ou limitador de aprendizagens, dependendo das estruturas espaciais dadas e das linguagens que estão sendo representadas. (FALCO, 2009, p. 11).

Apesar da escola pesquisada ser de pequeno porte e com certas necessidades em sua infraestrutura, a gestão busca trabalhar em cima da organização e do planejamento, contemplando também o investimento nas condições físicas da escola, dentro das suas condições e verbas, proporcionando assim o desenvolvimento do aluno. Diante disso compreendemos que ter bons professores e alunos engajados não é o suficiente para obter a qualidade no rendimento escolar, contar com uma infraestrutura escolar convidativa e que garanta certo conforto ao aluno também influencia no alcance dessa qualidade. E isso está ligado também ao trabalho da gestão. Além disso, entendemos que os espaços de convivência, podem aguçar também a criticidade, a participação e podem interferir no processo de ensino e aprendizagem, onde segundo Lück, o ambiente escolar:

[...] é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã [...]. (LÜCK, 2009, p. 20).

Sabe-se que além de outros fatores, a relação entre os membros da comunidade escolar também pode influenciar no processo de aprendizagem, dos alunos, assim como no trabalho de toda a equipe gestora.

RESULTADOS OBTIDOS PELA GESTÃO ESCOLAR NA RECUPERAÇÃO DOS ALUNOS DE MENOR RENDIMENTO DE APRENDIZAGEM

Pudemos identificar, de forma significativa, dentro das dificuldades dos alunos na aprendizagem mais citadas pela equipe gestora, e pautadas nas atas do Conselho Pedagógico são na área da leitura, escrita e oralidade, onde para a melhora destas dificuldades foram traçadas ações pedagógicas que atendessem estas necessidades no ano de 2017, onde a pauta refere-se sobre os resultados obtidos através destas ações e

que estão dando continuidade em 2018. No penúltimo conselho pedagógico de 2017, relataram-se avanços de alunos, onde as professoras abordam estas dificuldades que os alunos possuíam, em que conseguiram avanços significativos, verificamos isso quando a professora diz que:

A turma apresentou avanços satisfatórios em relação aos níveis de leitura e escrita concluiu com três estudantes alfabéticos ortográficos, quatro no nível alfabético, quatro no nível silábico alfabético e dois silábicos com valor sonoro. (PROF do 1º ano).

Pela análise e acompanhamento das atas esta turma possuía grande dificuldade na leitura e escrita e que como pode-se observar tiveram avanços significativos. Já a turma do quarto ano mesmo estando em uma turma direcionada ao quinto ano, sendo este o penúltimo ano do Ensino Fundamental dos anos iniciais, não possuía autonomia, criticidade e encontravam-se com a alfabetização fragilizada, porém como podemos ver através do que diz a professora desta turma, que a turma:

Apresentou avanços consideráveis, principalmente na aquisição da leitura e produção textual, apesar do bom rendimento é importante fortalecer as atividades que estimulem a leitura, interpretação de texto e produção textual. (PROF do 4º ano).

Desta forma compreendemos que o acompanhamento pedagógico por parte da gestão escolar e dos professores é essencial, pois os indicadores externos, como por exemplo, os dados do IDEB indicam que existe alguma dificuldade, mas não onde encontram-se efetivamente presentes, isso fica explícito na entrevista com a CP, a mesma fala que:

Aparentemente sim, mas só diz que a escola tem certas dificuldades, mas não mensura até onde e o porquê o aluno tem estas dificuldades, então entra o diagnóstico do próprio professor em conjunto com a gestão, especialmente a coordenação pedagógica para que possamos compreender e desenvolver, ou utilizar ações/projetos que estejam dando certo na escola. (CP, 2018).

Constatamos que a atual gestão desta escola prioriza o trabalho em equipe e também de forma colegiada, demonstrando traços de uma gestão democrática e autônoma através da construção e prática do seu PPP, porém, a utilização dos projetos, programas

e materiais pedagógicos disponibilizados pela Rede são o foco das ações pedagógicas desenvolvidas nesta escola não só como suporte, mas ocasionando um uso recorrente, onde acreditamos que essas ações podem ser mais autônomas. No entanto, verificamos que o trabalho da gestão desta escola está encaminhado para que a autonomia nesta perspectiva seja alcançada e efetivada.

Ficou claro que o trabalho da gestão escolar deve ser minucioso no dia a dia, nas observações, nas atividades propostas, no acompanhamento pedagógico, que ocorrem no decorrer do ano letivo que mostraram os avanços e dificuldades dos alunos no processo de ensino e aprendizagem. Desta forma, compreendemos a importância do trabalho da equipe gestora em conjunto com o trabalho docente, para o desenvolvimento no trabalho docente em sala de aula, visando à qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos.

CONCLUSÕES

Por meio da análise e interpretação dos resultados identificamos que as ações pedagógicas mais desenvolvidas pela gestão escolar versam o acompanhamento no planejamento e execução das atividades elaboradas pelos professores, pauta-se no controle da frequência e permanência dos alunos na escola, no incentivo à utilização dos materiais de apoio, sejam os projetos da rede como o programa PROLER, os cadernos de atividades da PRAVALER, Nas ondas da leitura, ao propor o uso destes materiais para atendimento interclasse, formando grupos com proximidade em relação às dificuldades aos níveis de leitura, escrita e oralidade para atendimento individualizado, uma vez por semana, como também a utilização dos materiais didáticos, dos livros paradidáticos, dos materiais do Ceel (Centro de Estudos em Educação e Linguagem –UFPE), jogos matemáticos, dos materiais de papelaria, entre outros, para que ocorram atividades, a fim de suprir as necessidades apresentadas na aprendizagem. Essas são as ações mais citadas pela gestão escolar para a melhoria das dificuldades que podemos identificar, através da análise de conteúdo, sobre os dados apresentados em nossa pesquisa.

A pesquisa também nos apresentou que além de organizar a escola, os membros da equipe gestora devem compreender as suas funções, diagnosticar as necessidades de aprendizagem dos alunos, auxiliar o trabalho docente, para poderem planejar ações

pedagógicas, utilizando recursos e ferramentas que tenham acesso, para promover a ressignificação da aprendizagem dos seus alunos, do mesmo modo devem acreditar nas possíveis mudanças da realidade a qual a escola esta inserida, pensando e agindo a partir da sua realidade, respeitando o seu os contexto social, cultural, político, entre outros. Entendemos que de um lado existe a gestão escolar e do outro lado existe o professor que também deve possuir habilidades pedagógicas para realizar o seu papel, no processo ensino e aprendizagem.

Nesse sentido verificamos que o trabalho da equipe gestora esta incorporado a momentos de socialização das problemáticas que comprometem a qualidade da aprendizagem dos alunos, através do acompanhamento do trabalho docente no cotidiano e também da participação nas reuniões dos Conselhos Pedagógicos e plantões pedagógicos. Propiciando o planejamento de ações pedagógicas de acordo com a realidade vivenciada, voltadas para suprir as necessidades relacionadas à aprendizagem e desenvolvimento cognitivo dos alunos (as).

Compreendemos que as dificuldades na aprendizagem dos alunos (as), podem ser reflexo de fatores internos e externos à escola, desta forma, é de suma importância que a escola faça a diagnose dos seus alunos, para que possa ter a percepção das dificuldades no processo de ensino e aprendizagem, visando às habilidades e competências que os alunos possam ter atingido ou não, de acordo com o processo do ensino, pois os indicadores externos, como por exemplo, as avaliações diagnósticas da Rede e os dados do IDEB podem indicar que existe alguma dificuldade, mas este não direcionará a identificação efetiva de qual a dificuldade específica na aprendizagem dos alunos, que podem ser diversas, necessitando de uma análise direcionada e minuciosa por parte da gestão escolar, do trabalho docente e de outros profissionais, como psicólogos, psicopedagogos, entre outros.

Acreditamos ser necessário mais investimento na área educacional por parte dos órgãos competentes, seja na formação continuada de seus profissionais, na diversidade dos materiais pedagógicos, como também na estrutura e parte financeira da escola, para que os objetivos educacionais das escolas sejam concretizados da melhor forma possível.

A pesquisa demonstrou também que mesmo em uma situação de desigualdade social, limitação e dificuldades é possível desenvolver uma gestão escolar que se

preocupe com a qualidade de ensino, priorizando o desenvolvimento de competências e habilidades, contribuindo para a formação humana, crítica, cidadã dos seus alunos e para a transformação de sua realidade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Edson Francisco. **Ação colegiada como estratégia de democratização da gestão educacional**. Educação Unisinos (Online), v. 17, p. 114/ 17(2)-122, 2013.

Avaliações diagnósticas das unidades educacionais da Rede Municipal de Ensino do Recife Disponível em: http://www.portaldaeducacao.recife.pe.gov.br/sites/default/files/oficio_circular_no_138.2018_avaliacoes_diagnosticas_-_1o_bimestre_2018_1.pdf Acesso em 10 de julho de 2018.

Base Nacional Comum Curricular. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/BNCC_19mar2018_-versaofinal.pdf > Acesso em 25 de maio de 2018.

BOTLER, A. M. H. ; MARQUES, L. R. (Org.) ; AGUIAR, M. C. C. (Org.) ; MACHADO, L. B. (Org.) . **Organização, financiamento e gestão escolar: subsídios para a formação do professor**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2007.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm > Acesso em: 20 de Maio de 2018.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Senado Federal. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 20 outubro de 2017.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Cadernos do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Brasília: MEC, 2004. 5 v. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 20 outubro de 2017.

CURY, Carlos R. Jamil. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 199-206;

_____. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBP AE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007;

_____. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor**. Brasília: Ministério da Educação, 2006;

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001;

FALCO, Fernanda de. **A importância do espaço na educação infantil**. Instituto Superior de Educação Vera Cruz. 2009. Disponível em: <http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms_b_arquivos/8417.pdf> . Acesso em: 18 de junho de 201;

GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, pp. 135-148, jan./jun. 2009;

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 74-79;

Lei nº 15.709/92 que dispõe sobre a criação dos Conselhos Escolares nas Escolas da Rede Municipal no município do Recife. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pe/r/recife/lei-ordinaria/1992/1571/15709/lei-ordinaria-n-15709-1992-cria-os-conselhos-escolares-nas-escolas-municipais-regulamentando-a-gestao-democratica-de-acordo-com-o-artigo-132-inciso-vii-da-lei-organicadomunicipio-do-recife>> Acesso em: 27 de novembro de 2017.

Lei nº 15.941/1994 Redefine, a função gratificada de secretário de escola e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pe/r/recife/lei-ordinaria/1994/1594/15941/lei-ordinaria-n-15941-1994-redefine-a-funcao-gratificada-desecretario-de-escola-e-da-outras-providencias>>, Acesso em: 25 de Abril de 2017.

Lei nº 17.950/2013 que dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores das escolas da rede municipal de ensino no Recife Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pe/r/recife/lei-ordinaria/2013/1795/17950/lei-ordinaria-n-17950-2013-dispoe-sobre-a-eleicao-de-diretores-e-vice-diretores-das-escolas-da-rede-municipalde-ensino>> Acesso em: 25 de Abril de 2017.

Lei nº 18.147/2015 - Aprova o plano municipal de educação. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pe/r/recife/lei-ordinaria/2015/1814/18147/lei-ordinaria-n-18147-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao>> Acesso em: 01 de maio de 2017.

LEI Nº 18.233/2016, Autoriza o aumento de carga horária de coordenador pedagógico e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/pe/r/recife/leiordinaria/2016/1824/18233/leiordinaria-n-18233-2016-autoriza-o-aumento-de-carga-horariade-coordenador-pedagogico-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 01 de maio de 2017.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009;

PARO, Vitor. **José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração Escolar**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. v. 23, n. 3, set./dez., 2007, p. 561-570;

Projetos e Ações da prefeitura do Recife para as escolas Municipais Disponível em:
< <http://www.portaldaeducacao.recife.pe.gov.br/projetoseacoes>> Acesso em: 27 de maio de 2017;

PRAVALER – Práticas e Vivências de Alfabetização e Letramento do Recife
Disponível em:<http://www.portaldaeducacao.recife.pe.gov.br/sites/default/files/atividades_do_pravaler_-_bloco_1.pdf> Acesso em: 10 de julho de 2018.

VIEIRA, S. L. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007;

_____. **Escola – função social, gestão e política educacional.** In FERREIRA E AGUIAR. Gestão da Educação: impasses perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.