

AJES - INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOPEDAGOGIA COM ÊNFASE EM
INCLUSÃO SOCIAL

9,0

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA, INCLUSIVA:
Investigando o desafio enfrentado pela diretora da Escola Municipal Bom
Jesus no ano de 2014

AUTORA: VALCILENE PEREIRA DOS SANTOS
val_lenee@hotmail.com
ORIENTADORA: Prof.^a Ma. Marina Silveira Lopes

COLNIZA/2014

AJES - INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOPEDAGOGIA COM ÊNFASE EM
INCLUSÃO SOCIAL

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA, INCLUSIVA:
Investigando o desafio enfrentado pela diretora da Escola Municipal Bom
Jesus no ano de 2014

AUTORA: VALCILENE PEREIRA DOS SANTOS
val_lenee@hotmail.com
ORIENTADORA: Prof.^a Ma. Marina Silveira Lopes

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Psicopedagogia com ênfase na Inclusão Social como requisito obrigatório para obtenção do título de Especialização, elaborada sob a orientação da Prof.^a Ma. Marina Silveira Lopes.

COLNIZA/2014

AJES - INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOPEDAGOGIA COM ENFASE EM
INCLUSÃO SOCIAL

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Ma. Marina Silveira Lopes

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu amo Deus por me permitir chegar até aqui. A meu esposo e filhos pelo apoio e compreensão para realização desse trabalho de especialização em psicopedagogia com ênfase em inclusão social. A minha família pelo apoio impar nessa caminhada, sem vocês nada sou e nada posso fazer. Aos professores da ajes pela ajuda e por transmitir um pouco de seus conhecimentos, sei que a busca do conhecimento permite descobrir muitos horizontes. A professora Marina em especial pois sei que a luta até a aprovação dessa monografia será longa e que Deus te de sabedoria e paciência nessa etapa.

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a Deus pai todo poderoso e a nossa Senhora de Fátima por ter me protegido sempre na minha caminhada.

EPÍGRAFE

“A felicidade é como uma obra de artesanato: fio por fio, fibra por fibra. Ela não nasce feita, ela se faz, minuto a minuto na prática do Bem, na paz da consciência”.

(J. S. Nobre).

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Escola Municipal Bom Jesus.....	19
Figura 02: Atividades escolares, fortalece a relação professor x aluno.....	22

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO I – Gestão escolar	11
CAPÍTULO II – Gestão escolar na perspectiva democrática, participativa e inclusiva	13
CAPÍTULO III - Investigando os desafios enfrentados pela diretoria da escola municipal bom Jesus para uma gestão democrática, participativa e inclusiva:	17
CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXO	26

RESUMO

A gestão escolar nasceu da necessidade de uma transformação nas instituições de ensino, surgiu diante da necessidade de englobar na administração não apenas uma figura o diretor escolar e sim a sociedade em geral, o termo gestão escolar por si só possibilita enxergar uma visão ampla da escola, com diferentes participações. O diretor escolar no princípio era o responsável por direcionar todas as atividades dentro da escola, na atualidade o diretor conta com uma equipe pedagógica, administrativa e social responsáveis pela direção dos trabalhos, assim os diretores ainda mantem muitas tarefas e surgem muitos desafios, mas ele não está só, existem uma gestão para discutir e buscar soluções. Considerando a grande importância desse profissional na unidade escolar, a identificação dos desafios como dirigir a instituição de acordo com a legislação, cumprir prazos, seguir portarias e decretos estaduais e federais e gerenciamento de pessoas e opiniões, o diretor da escola deve ainda incentivar práticas inovadoras, elaborar planos diários e a longo prazo para a melhoria da escola, reger os recursos humanos e financeiros, identificar a necessidade escolar e encontrar soluções que vise o bem de todos envolvidos. O objetivo geral desse estudo é conhecer sobre o trabalho da gestora da Escola Municipal Bom Jesus diante da perspectiva democrática, participativa e inclusiva. A pesquisa de campo foi realizada com a diretora e profissionais de diferentes função que abordando sobre o trabalho da gestora e revelou que de acordo com os profissionais atuantes na instituição as relações interpessoais é a mais difícil, diante do grande número e diversidade de profissionais, porém a diretora destaca pela busca e incentivo a práticas inclusiva entre os alunos, profissionais e alunos e profissionais Os resultados obtidos mostram na importância para os alunos e a sociedade em geral de uma gestão que priorize a qualidade do ensino.

Palavras-chave: Gestão. Democrática, Participativa. Inclusiva. Diretor.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é oriunda de muitas mudanças que ocorreram na educação nas últimas décadas, ninguém dirige uma escola sozinho, ou seja é preciso uma equipe de profissionais engajados em um mesmo ideal oferecer ao aluno e a comunidade escolar uma aprendizagem de qualidade e satisfatório, onde a preparação do aluno seja para uma cidadania plena e participativa, um cidadão participativo e ativo na busca por seus direitos. Mas nem sempre foi assim, antes o maior destaque de uma escola era o diretor escolar figura ativa que ofuscava o trabalho dos demais profissionais, ou seja a equipe trabalhava enquanto o diretor escolar recebia o crédito pelo serviço prestado, nessa fase professores, profissionais de apoio pedagógico, administrativos recebiam ordens de como conduzir o trabalho que por sua vez era programada por equipe governamentais sempre de acordo com interesse do governo vigente. O diretor escolar no princípio era o responsável por direcionar todas as atividades dentro da escola, na atualidade o diretor conta com uma equipe pedagógica, administrativa e social responsáveis pelas direções dos trabalhos, assim o diretor ainda manteve muitas tarefas e surgem muitos desafios, mas ele não está só, existem uma gestão para discutir e buscar soluções.

A importância de estudar o tema é apresentar o desafio enfrentado pela diretora escolar para uma gestão democrática, participativa e inclusiva, possibilitando conhecer o trabalho desenvolvido, as diferentes concepções dos profissionais atuantes na instituição de ensino, o aluno e sua visão da escola, bem como os profissionais que nela atua. Este trabalho é importante para toda a sociedade, pois a transparência também faz parte da gestão escolar. Os desafios diários comprovam que a gestão está trabalhando para um bom encaminhamento dos serviços e a resolução desses problemas caracteriza um compromisso com a função desenvolvida.

A problemática a ser investigada é o trabalho do gestor escolar? A gestão escolar na perspectiva democrática, participativa e inclusiva? Quais são os desafios enfrentados pela diretora da Escola Municipal Bom Jesus para uma gestão democrática, participativa e inclusiva no ano de 2014?

Nosso objetivo geral é investigar o desafio enfrentado pela diretora da Escola Municipal Bom Jesus para constituir uma instituição onde a valorização humana é marco efetivo.

Nossos objetivos específicos são: Destacar o que é gestão escolar; Apresentar diferentes concepções de autores educacionais sobre gestão democrática, participativa e inclusiva; investigar na instituição de ensino os desafios da gestão escolar, o trabalho da diretora na concepção de diferentes profissionais atuantes na instituição.

A metodologia utilizada é levantar a fundamentação teórica sobre o tema, pesquisa de campo a Escola Municipal Bom Jesus com três etapas para realização da tarefa, sendo a primeira observação ao cotidiano escolar, segunda etapa entrevista com a diretora da escola para conhecer os desafios e o trabalho desenvolvido em busca da melhoria da escola, pesquisa aos demais profissionais da escola a fim de conhecer sobre o trabalho desenvolvido pela gestora.

A monografia será estruturada em três capítulos, sendo no capítulo I: O trabalho da gestão escolar, capítulo II: a gestão escolar na perspectiva democrática, participativa e inclusiva e no capítulo III: Investigando os desafios enfrentados pela diretora da Escola Municipal Bom Jesus para uma gestão democrática, participativa e inclusiva: Concepções da diretora escolar e dos profissionais que nela atuam.

CAPÍTULO I

O TRABALHO DA GESTÃO ESCOLAR

Desde a década de 1990, a gestão escolar principal do gestor é objeto de estudo e debates de diferentes setores da sociedade. Ainda que para os pesquisadores, governantes e as organizações nacionais e internacionais sobre a educação veem esse trabalho sobre diferentes óticas, a homogeneidade está na atribuição a função principal da escola a promoção da qualidade para os alunos. Para Fonseca (1995) formar as escolas eficazes na mediação do conhecimento é principal foco nas reformas educacionais, o que exige uma nova concepção da gestão escolar que aponta segundo Fonseca (1995 *et al.*, p. 53). “Para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar. ”.

Os diretores têm como deve buscar formas de vencer os desafios, que podem ser oriundos da organização e estrutura da instituição de ensino. Assim é imprescindível a utilização da articulação para garantir a participação de toda a sociedade sempre com orientação e supervisão da gestão escolar. Para Dourado (2005) a gestão escolar deve ser mediadora e orientada em caráter pedagógico, é essencial no sistema de democratização, uma participação coletiva de toda a comunidade escolar. De acordo com Dourado (2005) O diretor em uma visão democrática não deve ser um líder que trabalhe com subordinado ou concessão, e sim deve incentivar tarefas que onde a construção da democracia, participação e a inclusão são fatores fundamentais para o funcionamento da escola, permite que a relação de poder não dependa apenas do diretor e sim da organização e querer da sociedade.

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo. (SPOSITO, 2005, p. 55)

Para Luck (2000) A gestão escolar é muito importante para a educação, pois através dela que observa os problemas surgidos na escola de forma ampla e geral e desenvolve estratégia em conjunto para minimizar esse problema. De acordo Luck (2000) o propósito final da gestão é mediar uma aprendizagem efetiva e de qualidade aos alunos, a fim de que no dia a dia possam vivenciar práticas competências que poderão aproveitar em qualquer ocasião da vida social. Assim a gestão escolar deve possibilitar que o aluno aprenda com o mundo e sobre ele, adquirindo conhecimento e consigam trabalhar com tarefa complexa.

A educação passa a cada ano por mudanças e os desafios da gestão requer cuidados significativos. Luck (2000) a aprendizagem do aluno é constante e não acontece apenas na sala de aula e sim na escola em geral, sua organização e funcionamento influencia na forma como essa aprendizagem chega até ao aluno, como acontece a relação escola/comunidade, os problemas sociais e educacionais que surge, dentre outros aspectos. Luck (2000, p. 8) “Diante desse desafio, ganha corpo e importância a gestão da escola e a atuação dos profissionais que a promovem. ”.

O diretor deve buscar parceiras de acordo com o interesse de diferentes grupos sociais visando a cooperação com a escola, caracterizando um fator fundamental para abrir novos meios de acesso ao conhecimento. O diretor deve ser mobilizador, orquestrador e incentivador da dinâmica social.

O capítulo II abordará a gestão escolar na perspectiva democrática, participativa e inclusiva, apresentando diferentes concepções teóricas sobre o tema e a importância da legislação para o desenvolvimento educacional.

CAPÍTULO II

GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA

A Constituição Federal de 1988 firmou como marco na oficialização da gestão democrática do ensino público firmando como a base da educação nacional, após a publicação da Constituição Federal de 1988 a organização de uma escola exige uma nova forma de administrar, a gestão passa a abranger toda a comunidade escolar e o sistema democrático de ensino passa a ser uma exigência de toda comunidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394, de 1996, surgiu com o fortalecer na pratica a Constituição de 1988, com o mesmo ideal tem como base a democracia no ensino público nacional.

Com a exigência da sociedade por uma transparência e maior participação da sociedade na gestão da escola está ganha um novo objetivo. Para Vieira (2005) a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica são fundamentais para o andamento da escola, cabe a escola gerenciar os profissionais que nela atua, os recursos materiais e financeiros tem como tarefa especifica a gestão de seu pessoal, de seus recursos materiais e financeiros, preservar o ensino e aprendizagem de qualidade. A LDB art. 12 a relação que a escola estabelece com a comunidade é importante para o bom andamento da escola.

O artigo 23 da LDB fala da autonomia constitui um importante aspecto da gestão escolar, assim pode atender cada particularidade surgidas no cotidiano escolar, atendimento aos diferentes alunos e profissionais atuantes e a necessidade de diferentes métodos e técnicas de ensino. Para Vieira (2005), a promoção da cultura sucesso escolar a todas crianças. As instituições de ensino devem reger sobre as normas estabelecidas no art. 12:

- 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 freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; (Lei de Diretrizes e Bases nº 9394, 1996, art. 12)

Conforme mencionado no art. 12 da LDB o planejamento, a elaboração e a execução dos projetos educacionais é a principal ferramenta para um ensino de qualidade e igualitário, conforme finaliza. (VIEIRA, 2008).

Para Saviavi (1997) a gestão democrática é determinada com as funções de integração sistema/escola com a família, comunidade e sociedade, com o poder de decisão na mão de uma equipe, participação democrática no desenvolvimento das tarefas educacionais, participação de toda equipe escolar e seus representantes. A gestão democrática não inclui apenas as escolas, ela é um direito público garantido em pela legislação que abrange toda a educação, a importância da gestão educacional está nas ações que desenvolve e pode desenvolver. Para Rosar (1992, p. 12), isso caracteriza:

(...) a redefinição da estrutura de poder, desde o nível macro do Ministério da Educação na sua forma de organização e funcionamento, até o nível micro de cada escola. As ações do MEC deveriam estar adequadas às deliberações de um Fórum Nacional de Educação que pudesse definir, a partir de amplo debate nacional, as diretrizes político-pedagógicas, as prioridades educacionais, a garantia de recursos para todos os níveis de ensino considerados como um todo, e as formas de avaliação dos mesmos, com a participação de diversos setores sociais.

Assim para Rosar (1992) a gestão escolar se firma em uma ampla forma de trabalho para seus diferentes atores (diretores, supervisores, coordenadores, professores, pais, alunos, comunidade, etc.) que tende envolver a organização, a estrutura, o planejamento, a mobilização e a articulação de pessoal e material a fim possibilitar o aumento das atividades sociais no ambiente escolar. Para Cury (2002, p.165), gestão "(...) é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo". A atuação na gestão escolar dos agentes escolares é o que permite o desenvolvimento educacional.

O sucesso escolar dos alunos é um dos fatores primordiais no ideal de uma escola, o aprendizado do aluno reflete o trabalho desenvolvido pelo professor e pela gestão responsável. Os desafios no ambiente escolar são muitos desde o entendimento e aplicação das políticas públicas até a dificuldade de relacionamento entre os diferentes profissionais. A escola tem que ser vista como lugar de difusão

do conhecimento, para Vieira (2007) a gestão é a participação, a inclusão de todos agentes que acrescenta valores de forma direta ou indireta na organização da escola. O sucesso de uma gestão escolar só existe diante do sucesso do aluno, aí apresenta a importância de abranger todos os métodos educacionais que dão resultados para minimizar o insucesso escolar. De acordo com Vieira (2007) na gestão democrática o trabalho é desenvolvido por auxílio do professor ao pai de aluno.

A organização escolar segundo Libâneo (2001) é uma construção social envolve professores, pais e representantes da comunidade escolar. A participação da comunidade escolar contribui com uma visão de fora da escola para a necessidade que muitas vezes não ficam evidente a escola. A inclusão ganha espaço com a participação da comunidade escolar.

Um importante desafio a ser superado no ambiente escolar e merece lugar de destaque em uma gestão escolar é a inclusão social, esse termo abrange desde tratamento do bullying, questão racial à inclusão dos deficientes físicos e mentais. A inclusão para ser total tem que abordar o que realmente incomoda e contribui para o fracasso na relação dos alunos e até dos profissionais que nela trabalham. Segundo Soder (1981) o ambiente escolar possui quatro formas de integração: física envolve os espaços que a escola possui, ele está de acordo com o tipo de público que a escola possui, banheiros adequados, salas de aulas propicia ao aprendizado, funcional, os alunos e os professores podem utilizar os mesmos espaços e recursos para trabalhar, os alunos relacionam bem, social quer dizer se todos os profissionais podem expor suas opiniões sem serem repreendidos ou excluídos e comunitária inclui a relação que estabelece com os jovens e adultos.

Quando o assunto é inclusão especial a Declaração de Salamanca (1994, p. 6) contribui:

A expressão “necessidades educativas especiais” refere-se a todas as crianças e jovens cujas carências se relacionam com deficiências ou dificuldades escolares. Muitas crianças apresentam dificuldades escolares e, conseqüentemente, têm necessidades educativas especiais, em determinado momento da sua escolaridade.

Na atualidade a palavra *inclusão* defini igualdade, fraternidade, direitos humanos ou democracia (Wilson, 2000), definições tanto comentado e pouco posto

em prática pelas pessoas. Para Ainscow & Ferreira (2003) a inclusão escolar iniciou através da necessidade das pessoas com deficiência e ganhou adeptos nos movimentos contra a exclusão social. A escola deve incluir todos, sem exceção por sexo, origem, cor, religião, condição física, social ou intelectual, assim o desafio da gestão é unir força para o trabalho. Uma escola inclusiva o que coloca o problema da gestão de diferença, considerando a diferença uma força e uma base de trabalho: Escola inclusiva deve promover a diversidade, um valor a ser conservado, para Cesar (2003, p. 119) “em que as complementaridades das características de cada um permitem avançar, em vez de serem vistas como ameaçadoras, como um perigo que põe em risco a nossa própria integridade, apenas porque ela é culturalmente diversa da do outro. ”.

Assim a gestão democrática é aquela que permite a participação da sociedade, onde a equipe está aberta ao diálogo, a gestão participativa e inclusiva só acontece quando a gestão é democrática. A inclusão não deve ser abordada só em caráter do deficiente mental, é fundamental que abrange todos os níveis escolares, onde o profissional de educação, o aluno, o pai do aluno e a comunidade civil sintam à vontade em participar e cooperar para o bom andamento da educação, da aprendizagem do aluno.

O capítulo III abordará como apresenta a gestão escolar na Escola Municipal Bom Jesus, os desafios diários da diretora para garantir uma harmonia escolar, apresentando as concepções dos profissionais que atuam na instituição de ensino.

CAPÍTULO III - INVESTIGANDO OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA DIRETORIA DA ESCOLA MUNICIPAL BOM JESUS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA

A Escola Municipal Bom Jesus, localizada na Rua das Bromélias, número 223, centro, Colniza – MT, mantido pela Secretaria de Educação e Cultura, criada pelo Decreto 125 de março de 2003, artigo 2º. A escola conta com 90 profissionais de diferentes funções, 1260 alunos divididos em dois turnos de atendimento de primeiro ao nono ano, 22 salas de aulas.



Figura 01: Escola Municipal Bom Jesus.
Fonte: Escola Municipal Bom Jesus, 2013.

Vemos na figura 01 a Escola Municipal Bom Jesus, instituição escolhida para a pesquisa sobre os desafios enfrentados para uma gestão democrática, participativa e inclusiva.



Figura 02: Escola Municipal Bom Jesus.
Fonte: Escola Municipal Bom Jesus, 2013.

Vemos na figura número 02, espaço destinado ao lazer das crianças. Com uma área de 5.091 metros quadrados, 2.909 metros de área construídas, 03 dependências administrativas, 03 banheiros para funcionários, banheiros para os alunos, cantina, cozinha, biblioteca, mini auditório, informática, área de lazer, bebedouros.



Figura 03: Hora cívica.

Fonte: Escola Municipal Bom Jesus, 2013.

Vemos na figura número 03, hora cívica na escola, a instituição segue o sistema educacional adotado pela LDB 9394/96, nas Diretrizes Curriculares Nacionais, nos Parâmetros Curriculares Nacionais e nas Propostas Curriculares Estaduais e Municipais, os objetivos da escola são:

“I- Cultivar entre os educadores o princípio de que a meta da educação é o aluno e não o programa, proporcionando o desenvolvimento do conhecimento ajustado de si mesmo e o sentimento de confiança em suas capacidades, para agir com segurança na busca de conhecimento e no exercício da cidadania;
 II- Oportunizar a valorização profissional através da formação, da capacitação continuada e orientação didática pedagógica ao corpo docente, no intuito de oferecer uma educação de qualidade;
 III- Propor uma prática educativa adequada às necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais da realidade brasileira e do seu contexto, garantindo a formação de cidadãos críticos e participativos;
 IV- Proporcionar aos alunos, conhecimento da diversidade étno-cultural regional e nacional, no intuito de cultivar atitudes de respeito para com as pessoas e grupos que compõem, reconhecendo a diversidade cultural como um direito dos povos;
 V- Estimular o aluno a perceber, apreciar e valorizar a diversidade natural e sociocultural, adotando posturas de respeito aos diferentes aspectos e formas do patrimônio natural, étnico e cultural.” (EM Bom Jesus, 2010, p.5)



Figura 04: Reunião pedagógica.

Fonte: Escola Municipal Bom Jesus, 2013.

Vemos na figura 04, reunião pedagógica dos professores necessária para apresentar as propostas de metodologia de ensino para melhorar o atendimento ao aluno e a situação da aprendizagem dos alunos.

Segundo a diretora V. P. “visão de futuro da instituição é ser uma escola prestigiada na comunidade escolar pelo compromisso com a qualidade de ensino, o respeito e a valorização de nossos profissionais e alunos. Acredito que missão da escola é possibilitar uma melhor qualidade do ensino, permitindo aos alunos acesso aos níveis de ensino e formação efetiva, buscando uma ação e transformação social.”.

A sociedade tem uma importante função nessa transformação, o importante segundo Miranda (2004, p. 131) “não é investigar como a criança se socializa, mas como a sociedade socializa a criança”.



Figura 05: Festividade na escola, aberta a toda sociedade.
Fonte: Escola Municipal Bom Jesus, 2013.

Vemos na figura número 05, festividade na escola aberta a toda sociedade, para a professora A “Uma gestão democrática é aquela que admite que não governa sozinha, ela abre espaço para novas concepções no ensino. A gestão democrática abre espaço para a participação e a inclusão. ” A inclusão traz uma condição de integração da criança na sociedade, a escola deve desenvolver e incentivar uma visão crítica ao mundo ao redor.



Figura 06: Visita ao viveiro de muda.
Fonte: Escola Municipal Bom Jesus, 2013.

Vemos na figura número 06, visita ao viveiro de muda, para a diretora V. P. “A escola deve ser entendida como um espaço de construção de conhecimento, onde o educando sinta feliz e seguro de suas ações. Cabe a escola informar e contextualizar o ensino aos desafios diários. ”.

Para M. M. Funcionária de apoio “A diretora da instituição enfrenta muitos desafios, entre eles o relacionamento entre os diferentes profissionais da escola. A gestão deve saber ouvir aos professores e os demais profissionais. ”.

Para I. A. Professora “A diretora busca a harmonia entre os profissionais da escola, os desafios enfrentados são diminuir a dificuldade de aprendizagem, mas esse desafio é aceito por toda equipe pedagógica e todos participam em busca de uma escola de ensino de qualidade. ”.

Para J. S (zeladora) “a diretora desenvolve um bom trabalho, mas nem todos colaboram com ela, tem professores que nem conversam com as zeladoras e ainda pensam que somos escravas, assim eu acredito que deveriam falar sobre isso nas reuniões para que melhore o tratamento aos funcionários com função inferior”.

A gestão enfrenta muitos problemas no relacionamento dos profissionais com profissionais, porem ela busca uma homogeneidade para que essa diferença diminui através do diálogo e informação, pois uma escola não se faz apenas de professores ou equipe de apoio é preciso um conjunto para que todo atendimento seja de qualidade.

O trabalho abordou a gestão escolar como tema, com foco na gestão escolar da Escola Municipal Bom Jesus no ano de 2014, que enfrenta muitos desafios mais sobressaia com uma gestão democrática, participativa e inclusiva.

CONCLUSÃO

A gestão escolar é dotada de uma complexidade para seu entendimento devido a quantidade de obrigações e os diferentes profissionais que precisa trabalhar, agradar aos outros é uma tarefa árdua e porque não dizer impossível. E essa é talvez a mais difícil tarefa do gestor, trabalhar com a aprovação dos pais, alunos, professores e profissionais de apoio escolar.

Por isso a gestão escolar precisa estar preparada para lidar com essas adversidades e enfrentar os desafios que estão em diferentes atividades.

A problemática investigada sobre o trabalho do gestor mostrou que é preciso estar aberto ao diálogo, buscando uma participação de toda comunidade escolar, transparência nas ações principalmente relacionada a recursos, pois envolve muita especulação. A gestão escolar na perspectiva democrática, participativa e inclusiva não é tão complicada quanto sua teoria, ela torna complexa pois depende da participação de todos envolvidos com a unidade escolar, o gestor precisa trabalhar não apenas ao grupo que o elegeu e abandonar os restantes, precisa envolver a escola em um todo, para que haja vontade e coragem da escola para que esta ofereça uma qualidade no ensino e cuidado com a criança.

A última das problemáticas levantadas refere aos desafios enfrentados pela gestora escolar da Escola Municipal Bom Jesus, onde foi precisa uma pesquisa de campo profunda, conversando com os profissionais da escola, com a direção e coordenação, chegando ao resultado que o principal desafio é o relacionamento interpessoal, a gestora é democrática, participativa e inclusiva possuindo uma grande aprovação de todos, porém o relacionamento de professora zeladora, porteira e professor precisa melhorar devido a diversidade de opinião e grau de escolaridade, os profissionais sentem diminuídos e assim ficam revoltados com alguns professores. Mas o diálogo foi a forma encontrada pela gestora para diminuir essa realidade.

O objetivo geral foi cumprido pois abordou a gestão da diretora da Escola Municipal Bom Jesus, apresentando a realidade escolar e as concepções de diferentes profissionais. Nos objetivos específicos as informações apresentadas estão de acordo com o interesse de pesquisa que foram gestão escolar; Apresentar diferentes concepções de autores educacionais sobre gestão democrática,

participativa e inclusiva; investigar na instituição de ensino os desafios da gestão escolar, o trabalho da diretora na concepção de diferentes profissionais atuantes na instituição.

A metodologia utilizada foi o levantamento das fundamentações teórica sobre o tema, a pesquisa de campo a Escola Municipal Bom Jesus com três etapas para realização da tarefa, sendo a primeira observação ao cotidiano escolar, segunda etapa entrevista com a diretora da escola para conhecer os desafios e o trabalho desenvolvido em busca da melhoria da escola, pesquisa aos demais profissionais da escola a fim de conhecer sobre o trabalho desenvolvido pela gestora que revelou um trabalho árduo mas produtivo, onde a profissional trabalha incansavelmente para desenvolver um trabalho voltado para todos e priorizando a qualidade do ensino.

REFERÊNCIAS

- AINSCOW, M. & FERREIRA, W. (2003). **Compreendendo a educação inclusiva. Algumas reflexões sobre experiências internacionais.** In David Rodrigues (org.), *Perspectivas sobre a inclusão. Da educação à sociedade.* Porto: Porto Editora.
- BRASIL . **Lei de diretrizes e bases da educação.** Brasília: MEC; 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 07 de mai, 2014.
- BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2006.
- César, M. (2003). **A escola inclusiva enquanto espaço-tempo de diálogo de todos para todos.** In David Rodrigues (org.), *Perspectivas sobre a inclusão. Da educação à sociedade.* Porto: Porto Editora.
- CURY, C.R.J. "**Gestão democrática**" da educação: exigências e desafios. Revista brasileira de política e administração da educação, São Bernardo do campo, julho/dezembro, 2002.
- DECLARAÇÃO DE SALAMANCA. **Linha de ação sobre necessidades educativas especiais.** Brasília: CORDE, 1994. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>. Acesso em: 4 mai. 2014.
- FONSECA, João Pedro da; et al. Planejamento Educacional Participativo. In: Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, v. 21, nº 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995
- LIBÂNEO, José Carlos. "**O sistema de organização e gestão da escola**" in: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola - teoria e prática. 4ª Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- ROSAR, M.F.F. **A dialética entre concepção e a prática da "gestão democrática" no âmbito da educação básica no Brasil.** Educação & Sociedade, Campinas, Dezembro, 1992.
- SAVIAVI, D. **A nova lei da educação - LDB: trajetória e limites.** Campinas: autores associados, 1997.
- SODER, M. (1981). **Devolver o deficiente à comunidade de onde foi excluído.** *Correio da Unesco*, 9, nº 8, 20-23.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão escolar.** Líber livro, fortaleza, 2008.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense.** Estudos avançados. V.21, n.60, São Paulo, 2007.

VIEIRA, Sofia Lercher. Escola – **função social, gestão e política educacional**. In: FERREIRA, Naura Syria C.; AGUIAR, Márcia Ângela das (Orgs.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 129-145.

VIEIRA, Sofia Lerche. *Educação e gestão: extraindo significados da base legal*. In: CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.

SPÓSITO, M. P. Educação, gestão democrática e participação popular. In: BASTOS, J. B. (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DPA, 2005.

WILSON, J. (2000). **Doing justice to inclusion**. *European Journal of Special Needs Education*, 15, 3, 297-304.

ENTREVISTA PROFESSORA DA ESCOLA

- 1. O QUE É GESTÃO ESCOLAR?**

- 2. O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA?**

- 3. O QUE É GESTÃO PARTICIPATIVA**

- 4. O QUE É GESTÃO INCLUSIVA?**

- 5. QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA MUNICIPAL BOM JESUS?**

- 6. QUAL SUA CONCEPÇÃO SOBRE O QUE É SER DIRETORA DE ESCOLA?**

- 7. PARA VOCE NA ESCOLA A GESTÃO É DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA?**

ENTREVISTA TÉCNICO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA

- 1. O QUE É GESTÃO ESCOLAR?**

- 2. O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA?**

- 3. O QUE É GESTÃO PARTICIPATIVA**

- 4. O QUE É GESTÃO INCLUSIVA?**

- 5. QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA MUNICIPAL BOM JESUS?**

- 6. QUAL SUA CONCEPÇÃO SOBRE O QUE É SER DIRETORA DE ESCOLA?**

- 7. PARA VOCE NA ESCOLA A GESTÃO É DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA?**

ENTREVISTA TÉCNICO APOIO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA (SERVIÇOS GERAIS)

- 1. O QUE É GESTÃO ESCOLAR?**

- 2. O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA?**

- 3. O QUE É GESTÃO PARTICIPATIVA**

- 4. O QUE É GESTÃO INCLUSIVA?**

- 5. QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA ESCOLA MUNICIPAL BOM JESUS?**

- 6. QUAL SUA CONCEPÇÃO SOBRE O QUE É SER DIRETORA DE ESCOLA?**

- 7. PARA VOCE NA ESCOLA A GESTÃO É DEMOCRÁTICA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA?**