

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O PROFESSOR DIRETOR DESMITIFICANDO PRÁTICAS NA  
ESCOLA ESPECIAL: UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DE  
GESTORES ESCOLARES**

**MARLISE EVA DEBORTOLI SANINI**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

**O PROFESSOR DIRETOR DESMITIFICANDO PRÁTICAS NA  
ESCOLA ESPECIAL: UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DE  
GESTORES ESCOLARES**

**por**

**Marlise Eva Debortoli Sanini**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização  
*Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria  
(UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a distância**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a  
Monografia de Especialização

**O PROFESSOR DIRETOR DESMITIFICANDO PRÁTICAS NA  
ESCOLA ESPECIAL: UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DE  
GESTORES ESCOLARES**

elaborada por  
**Marlise Eva Debortoli Sanini**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Comissão Examinadora**

---

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms.**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Leila Adriana Baptaglin, Ms. (UFSM)**

---

**João Luis Ourique, Dr. (UFPel)**

---

**Maiane L. Hatschbach Ourique, Ms. (Suplente)**

Tio Hugo, 15 de janeiro de 2011.

*A Deus:  
pelo dom da vida.*

*A meu esposo:  
pelo carinho, incentivo e apoio,  
em todos os momentos difíceis.*

*As minhas filhas:  
pelo carinho, amor e paciência,  
por muitas vezes não dispor de tempo,  
para dar-lhes atenção.*

*A minha orientadora:  
pela atenção, dedicação e carinho,  
colaborou na concretização destes registros.*

*A todos da Escola Especial:  
a oportunidade de estar convivendo com todos,  
o amor e o respeito às diferenças,  
e que juntos seremos fortes.*

*A todos:  
Muito obrigada!*

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PROFESSOR DIRETOR DESMITIFICANDO PRÁTICAS NA ESCOLA ESPECIAL: UM ESTUDO SOB A ÓPTICA DE GESTORES ESCOLARES**

AUTORA: MARLISE EVA DEBORTOLI SANINI  
ORIENTADORA: PROFA. MS. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM  
Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 15 de janeiro de 2011.

Este trabalho monográfico objetivou analisar as práticas pedagógicas do professor diretor da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso, localizada em Espumoso/RS. Especificamente buscou-se compreender a importância do professor diretor conhecer e vivenciar os problemas enfrentados pela escola-instituição e conhecer a prática pedagógica do professor diretor no contexto da sala de aula em que atua. Com uma abordagem qualitativa, a pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, em que a coleta de dados ocorreu através de questionários respondidos por professores gestores que atuam na escola, pais e alunos da Escola Especial. Para análise dos dados obtidos, foi utilizada a técnica análise de conteúdo, no qual se constatou que o professor diretor ao exercer suas atividades em sala de aula propiciou a mudança de visão dos gestores da escola em focar as práticas pedagógicas na valorização das potencialidades dos alunos, reconhecendo a importância das práticas pedagógicas para o desenvolvimento de todos, e fazendo com que a sociedade reconheça a Escola Especial como um local de respeito as diferenças e de igualdade. Enfim, é fundamental destacar que o professor diretor é o rol do trabalho realizado em equipe, em que todos têm suas atribuições, mas este é o responsável pela boa organização do trabalho e da valorização das potencialidades daqueles que muitas vezes ferem o padrão da normalidade.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Práticas Pedagógicas. Professor Diretor.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Specialisation Lato Sensu in Education Management  
Universidade Federal de Santa Maria

### **TEACHER DIRECTOR DEMYTIIFYING PRACTICES IN SCHOOL SPECIAL: A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF SCHOOL ADMINISTRATORS**

AUTHOR: MARLISE EVA DEBORTOLI SANINI  
SUPERVISOR: PROF. MS. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM  
Date and Location of Defense: Tio Hugo, January 15, 2011.

This monograph is aimed at analyzing the pedagogical practices of teacher director of Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso located in Espumoso/RS. Specifically we sought to understand the importance of the teacher director know and live the problems faced by the school-institution and know the practice of teacher education director in the context of the classroom in which it operates. With a qualitative approach, the research has been characterized as a case study. The data was collected through questionnaires answered by three professors managers who work in school, three parents and three students from the Special School, and for data analysis, we used the technique of content analysis. With the study found that head teachers to exercise their activities in the classroom led to the change of vision of the school managers to focus on the pedagogical practices in valuing the potential of students. In addition, school administrators led to the recognition of the importance of teaching practices for the development of all, so that society would recognize the special school as a place of respect for differences and equality. Finally, it is important to stress that the teacher is the director's role in team work where everyone has their assignments, but this is responsible for the proper organization of work and boost the potential of those who often hurt the standard of normality.

Keywords: School Management. Pedagogical Practices. Teacher Director.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**APAE** – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

**AVD** – Atividades da Vida Diária

**C** – Claudia

**CC** – Cacá

**D** – Denise

**EJA** – Educação de Jovens e Adultos

**F** – Fabiana

**FG** – Função Gratificada

**H** – Hélio

**J** – Jônia

**L** – Lúcia

**LDB** – Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional

**LM** – Lucas Matias

**M** – Mônica

**MEC** – Ministério da Educação

**PPP** – Projeto Político Pedagógico

**PNE** – Plano Nacional de Educação

**PNEs** – Portadores de Necessidades Educativas Especiais

**S** – Susana

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>12</b>
<b>1 A GESTÃO ESCOLAR COMO ELEMENTO INTEGRADOR DA ESCOLA ESPECIAL .....</b>	<b>12</b>
1.1 O GESTOR/DIRETOR PERANTE A ORGANIZAÇÃO E A AÇÃO PEDAGÓGICA .....	12
1.1.1 O gestor/diretor no contexto escolar: focalizando as atribuições do diretor escolar .....	17
1.2 A LEGISLAÇÃO E A REALIDADE DA ESCOLA ESPECIAL .....	19
1.2.1 As políticas públicas para a Educação Especial .....	19
1.2.2 O contexto da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso .....	21
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>26</b>
<b>2 DESMITIFICAÇÃO AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS .....</b>	<b>26</b>
2.1 A VISÃO DOS DOCENTES SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA ESPECIAL .	27
2.2 A GESTÃO SOBRE O PONTO DE VISTA DA FAMÍLIA .....	29
2.3 A GESTÃO NA VISÃO DOS ALUNOS .....	32
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>39</b>
APÊNDICES A – Termo de consentimento livre e esclarecido .....	40
APÊNDICES B – Questionários .....	41

## INTRODUÇÃO

Até meados da década de 90, as pessoas especiais não tinham expectativas educacionais. Ao olhar detalhadamente a realidade social, nota-se nos profissionais olhares apaixonados e comprometidos pela Educação Especial, os quais acreditam no seu trabalho e nas potencialidades de seus alunos.

Para atingir o objetivo de transformação social, faz-se necessário que as instituições. Esse estudo tematiza sobre a possibilidade de um gestor escolar<sup>1</sup> assumir a atribuição de professor e diretor, possuindo uma visão ampla que engloba a comunidade escolar e a sociedade, com o objetivo de trabalhar em benefício de uma escola, neste caso, a Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso, localizada em Espumoso/RS. Essa escola desenvolve um trabalho de inclusão mediada pelo coração, pela coerência e respeito ao singularismo de cada ser humano que frequenta esta instituição. Com ideais de renovação o professor diretor buscou, juntamente com os gestores escolares, recuperar a credibilidade da Escola Especial, ganhando reconhecimento pelo trabalho que presta a sociedade local e regional.

Para atingir o objetivo de transformação social faz-se necessário que as instituições de ensino redirecionem suas práticas individualistas para ações coletivas, oriundas de experiências inter-individuais, autônomas e responsáveis com a ajuda de todos os órgãos governamentais (públicos e privados).

Exercer tais atribuições requer uma gestão democrática que leve a escola, a um processo dialético reflexivo, no qual vários são os aspectos a serem considerados, dentre eles a realidade da comunidade escolar, suas finalidades, metas, ações pedagógicas que nortearão a sua prática, etc.

Uma gestão democrática (ALARCÃO, 2003) ocorre pelo modelo organizacional em que todos e cada um sentem-se pessoa, com papel, voz e responsável pelas ações praticadas.

---

<sup>1</sup> Compreende-se como gestores escolares a equipe diretiva, os professores, os pais, os estudantes e demais membros da comunidade escolar.

A escola por ser um espaço social de vivências múltiplas, diferentes filosofias, percepções e objetivos, administrar democraticamente esse meio requer a capacidade de mobilizar cada um, para a concretização do projeto institucional construído coletivamente pela comunidade escolar.

Neste contexto, o diretor possui como atribuições mobilizar as pessoas para transformar o projeto institucional em projeto-ação. O processo reflexivo, neste momento, tem papel fundamental para ressignificar novas ações. Ação-reflexão-ação (ALARCÃO, 2003) devem ser o ciclo do projeto institucional e característica primordial de uma escola reflexiva.

A gestão escolar somente se concretiza com a participação efetiva de toda a comunidade escolar. Uma prática participativa com metas definidas para resolver problemas e alcançar objetivos almejados.

Sabe-se que os gestores escolares possuem muitas atribuições devido aos encargos que foram atrelados à escola, portanto, necessitam programar práticas e ações que mobilizem a todos, desenvolvendo o espírito de equipe nas pessoas que estejam engajadas em fazer a diferença na escola.

Neste estudo apresenta-se o reconhecimento e a valorização da escola-instituição por priorizar essa prática, em que o diretor exerce a docência e com isso o trabalho pedagógico torna-se uma rede, pois tendo a experiência e prática diária todos os profissionais se comprometam em exercer sua função com dinamismo.

Até o final dos anos de 1999, a Escola Especial em estudo não tinha credibilidade alguma. Na verdade era uma escola que recebia todos os alunos que não aprendiam, com problemas de conduta das escolas regulares, além dos portadores de necessidades especiais (PNEs). A atual Política Nacional de Educação Especial define como portador de necessidades especiais aquele que “[...] por apresentar necessidades próprias e diferentes dos demais alunos no domínio das aprendizagens curriculares correspondentes à sua idade, requer recursos pedagógicos e metodologias educacionais específicas”(MEC, 1994. p. 14).

O respeito à instituição veio com o trabalho desenvolvido por uma diretora e professora que propôs ao grupo de docentes rever a forma que os alunos eram matriculados na escola e bem como, as práticas pedagógicas aplicadas, na busca de valorizar os educandos de acordo com suas habilidades e competências.

Este trabalho objetivou analisar as práticas pedagógicas do professor diretor da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso. Especificamente buscou-se compreender a

importância do professor diretor em conhecer os problemas enfrentados pela escola-instituição e a prática pedagógica do professor diretor no contexto da sala de aula em que atua.

Em muitos contextos escolares, os diretores das escolas exercem somente atribuições burocráticas que competem ao cargo, mas na escola em estudo o diretor atua em sala de aula, por isso o interesse da pesquisa, pois ele não deixou de ser professor para ser diretor, fato que contribuiu para ressignificar a prática pedagógica desenvolvida.

As práticas pedagógicas desenvolvidas na escola buscam trabalhar as habilidades e as competências de cada educando, desenvolvida através de oficinas e projetos em sala de aula, com metodologia e técnicas diversificadas para suprir as necessidades educativas de cada sujeito.

A gestão da Escola Especial buscou a partir do redimensionamento das ações elencadas pela comunidade escolar no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no Plano de Ação com metas da instituição projetar práticas pedagógicas inclusivas para um bom atendimento, com o objetivo de integração na família e principalmente na comunidade, em que as atividades valorizem as condições e habilidades de cada aluno almejando sua formação integral, estimulando as melhores áreas e competências de cada um, bem como além da aprendizagem ser um local de prazer.

A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa, que segundo Michaliszyn e Tomasini (2005) possibilita responder questões particulares da realidade, utilizando-se de muitos motivos, aspirações, valores e atitudes, com aprofundamento no mundo dos significados das ações e relações humanas.

O estudo foi caracterizado como um estudo de caso, o qual busca retratar a realidade de forma completa e profunda, utilizando várias fontes de informações, revelando experiências de práticas e de ações que representam as diferentes visões na realidade social pesquisada (LÜDKE, 1986).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o questionário, uma vez que, de acordo com Cevo e Bervian (2002), é a forma mais utilizada para coletar dados, possibilitando medir com exatidão o que se deseja.

No estudo participaram 3 docentes, 3 alunos, 3 pais e 1 professor diretor. Todos os participantes da pesquisa foram mencionados com nomes fictícios, representados por letras do alfabeto.

Este trabalho monográfico está dividido em dois capítulos. O primeiro aborda a gestão escolar e as atribuições do diretor, as políticas públicas para a Educação Especial e o contexto da escola pesquisada. Já o segundo, os dados obtidos e a análise dos mesmos.

Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo e suas contribuições para o contexto educacional e escolar como um todo.

## CAPÍTULO 1

### 1 A GESTÃO ESCOLAR COMO ELEMENTO INTEGRADOR DA ESCOLA ESPECIAL

#### 1.1 A GESTÃO ESCOLAR: PRESSUPOSTOS DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão escolar mediante as novas abordagens e necessidades da sociedade, requer uma revisão de conceitos, o resgate de valores e participação coletiva. O gestor de qualidade parte do exemplo e possui cumplicidade entre os educadores e é agente de formação na escola e na comunidade escolar. Pensar e/ou repensar o seu papel no âmbito escolar requer reflexões aprofundadas podendo fazer a diferença dos conceitos e tipos de gestores.

O gestor necessita organizar experiências pedagógicas de construção de conhecimentos, a partir de temas relevantes e significativos, trabalhados de forma interdisciplinar, priorizando o trabalho em equipe, o diálogo, a pesquisa e a interação. Promovem-se através da prática, atividades de inclusão, em que todos (docentes e discentes) buscam seus direitos e deveres, em uma construção digna, de respeito a todas as esferas existentes na comunidade escolar, preservando culturas e costumes, integrando-os ao currículo escolar, em sua parte diversificada. Nesse contexto, a gestão escolar:

[...] constitui-se numa atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas dos estabelecimentos de ensino. Estes que visam promover a efetiva aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Portanto, o processo de Gestão Escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmo. Adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações complexas, gradativamente, sendo estas, muitas vezes contraditórias com a realidade social, econômica, política e científica. (LÜCK, 2000)

A equipe gestora necessita preocupar-se em atender às necessidades específicas dos educandos para estarem na comunidade na qual estão inseridos, planejando trabalho a médio e longo prazos, com a finalidade de construir uma identidade própria. Essa identidade se constrói a partir do PPP, sendo eixo condutor da escola, elemento norteador da organização do trabalho e de todo o desenvolvimento da escola. De acordo com Gadotti (apud MARÇAL, 2001, p. 6):

O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da cara que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. Projetar significa lançar-se para frente, antever um futuro diferente do presente. Projeto pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer inovar.

O PPP orienta o trabalho na escola através de diversas formas de planejamento, integradas no diálogo e na busca de solução dos problemas com base na ação coletiva de toda a comunidade escolar, proporcionando alternativas para promover inovações no cotidiano escolar.

Para que ocorra uma continuidade de seu trabalho como profissionais de ensino, a equipe gestora necessita estar atenta a articulação e sistematização do projeto da escola. O projeto da escola, nesse sentido, reflete algo como uma intencionalidade coletiva, construída, evidentemente, sob uma base em que existem sujeitos distintos. As diferenças uma vez mediadas pelo diálogo podem constituir-se em fonte de aprendizagem coletiva que resulte numa ação compromissada de todos os envolvidos na relação pedagógica.

Na opinião de Marques (1995, p. 96), “a proposta pedagógica é, eminentemente, proposta ético-política, isto é, articulação da natureza intersubjetiva da formação da vontade coletiva”. O projeto é a própria escola inserida na vida da comunidade, essa inserção necessita atender as necessidades e as expectativas da mesma, provocando desafios aos diferentes participantes envolvidos para que a comunicação se torne uma realidade de fato.

A equipe gestora de uma instituição de ensino necessita direcionar-se a execução da cidadania, o que significa assumir novos pressupostos no relacionamento entre gestores, fazendo da comunicação a atividade fundamental.

Trabalhar coletivamente, apesar de ser muito mais vantajoso para a escola como um todo, não é uma tarefa sempre fácil, mas é pela ação coletiva que a escola se fortalece, revelando sua capacidade de se organizar e produzir um trabalho pedagógico de melhor qualidade.

A inter-relação entre a equipe de trabalho direciona-se a uma metodologia dialógica, embasada no diálogo e na construção de metas e estratégias de trabalho, definidas coletivamente, a fim de tornar a prática administrativa e pedagógica significativa e prazerosa.

A equipe diretiva é responsável em organizar os aspectos como a organização de tempo, espaço, priorizando as relações e atribuições para alcançar os objetivos no desenvolvimento das atividades planejadas.

Procura-se configurar uma equipe gestora que contemple e se construa em relações intersubjetivas, propondo o resgate de valores, sentimentos, histórias de vidas, pensamentos e ações, articulando-os numa totalidade e integrando-os numa concepção mais ampla. Uma concepção que avance no trabalho comunicativo em prol de que todos os sujeitos envolvidos no processo educacional tenham voz e vez, em que justifiquem, argumente sobre seus fazeres pedagógicos.

A ressignificação do trabalho de uma equipe educacional, no contexto da escola, requer um repensar crítico dos pressupostos que tem informado ao longo dos tempos, já uma vez que suas práticas possam ser redimensionadas sob outra lógica, sob outro paradigma. De acordo com Camargo (1999, p. 94):

O esquema conceitual referencial que propomos é o de uma abordagem do processo de ensino-aprendizagem que supere a relação sujeito – objeto, vinculada a postulados e teorias da ciência positivista, em que as verdades aparecem como absolutas e inquestionáveis e em que o conhecimento se efetiva de forma compartimentalizada, visando a fins objetivamente determinados.

O trabalho da equipe educacional deve ser concebido como uma atividade comunicativa em ênfase na experiência cotidiana dos profissionais docentes, na perspectiva de superar o individualismo. O conhecimento não se constrói na reflexão isolada, mas de forma dialógica, processual, tendo como referências básicas o grupo e a linguagem, valendo-se da comunicação como meio primordial.

A implementação na lógica de uma razão comunicativa, requer que a equipe educacional busque a mediação das vivências diárias dos educadores, na abordagem dos saberes escolares. Isto sugere o desvendamento dos sentidos que o educador, na sua singularidade, confere aos saberes, à escola e as situações escolares, a partir do mundo em que vive e partilha com os outros.

Cada vez mais se fortalece e amplia-se o conceito do educador como prático reflexivo. Tal conceito se fundamenta no princípio de que o ensino de qualidade deve começar pela reflexão docente sobre sua própria atividade. Zeichener (1993, p.17) afirma que “o saber

tirado da experiência dos outros é no melhor dos casos, pobre e, no pior, uma ilusão”. A valorização da reflexão do educador sobre sua prática apoia-se no pressuposto de que a docência é fonte de conhecimento, por se constituir numa forma de investigação e experimentação. O educador, ao refletir, constrói uma teoria particular, explicativa da sua prática e contribui para a sistematização de novos conhecimentos. Segundo Freire (2000, p. 101):

Sendo os homens seres em situação, se encontram enraizados em condições tempo-espaciais que os marcam e a que eles igualmente marcam. Sua tendência é refletir sobre sua própria situacionalidade, na medida em que, desafiados por ela, agem sobre ela.

O professor gestor ao refletir sobre sua própria prática viabiliza uma situação de criação e consolidação de um corpo especial de conhecimento, o conhecimento prático, o qual se transcende ao antigo saber, rotinas, teorias implícitas, tratando-se conhecimento sobre a prática pela prática. Este conhecimento prático possui uma dimensão de totalidade, que abrange além de sua própria prática, expandindo a toda a equipe docente.

Recorrendo aos estudos de Schön (1992), percebe-se seu interesse em explicitar a natureza prática da atividade pedagógica e a sintetização do pensamento ao defender que a formação inclui forte componente de reflexões a partir de situações práticas reais, sendo esta uma via possível para o professor aprimorar a sua prática, e desenvolver a sua capacidade reflexiva, utilizando no contexto da sala de aula os conhecimentos pedagógicos construídos durante o período de formação.

Uma formação que destaca o valor da prática como instrumento de análise e reflexão do professor, vista que, não o vê como um técnico que tem de obedecer as orientações dos especialistas, mas como um profissional crítico e reflexivo. Ao tornar-se próxima dos problemas reais do professor, a equipe diretiva assume uma dimensão participativa e investigativa através do diálogo com a própria ação, da discussão e do desejo de compartilhar a prática, de onde surge a necessidade legítima das contribuições teóricas apresentadas pelo professor. Refletindo melhor sobre a presente teoria, enfocamos que o processo de compreender e melhorar a prática deve valorizar a reflexão sobre a própria experiência dos professores, utilizando o que conhecem como ponto de partida para as novas aprendizagens, sendo que os conhecimentos teóricos precisam ser apropriados construtivamente pelos profissionais por meio de constante análise e registro da prática.

Segundo Bolzan (2002, p. 17) “o professor reflexivo aprende a partir da análise e da interpretação da sua própria atividade, constrói de forma pessoal seu conhecimento

profissional o qual incorpora e ultrapassa o conhecimento emergente institucionalizado”. Portanto, ensinar e aprender são trabalhos que requerem planejamento, organização e sistematização.

Ainda, Freire (1996, p. 42) destaca em sua obra que “a solidariedade social e política de que precisamos para construir a sociedade menos arestosa em que podemos ser mais nós mesmos, tem na formação democrática uma prática de real importância”. Assim, em todos os setores a solidariedade e o trabalho coletivo poderão fazer a diferença e trazer esperança de um dia termos um mundo melhor e menos alienado para os problemas de relacionamento e para o desenvolvimento humano e social.

No processo de construção de conhecimento do professor, a importância de partir de sua prática e de conhecimentos prévios que está relacionado a uma concepção de aprendizagem diferente, de uma perspectiva de acúmulo de conhecimentos, o qual procura intervir na realidade, almejando obter a melhoria na qualidade do cotidiano escolar, preservando a especificidade da área, construindo uma identidade para o trabalho.

Apoiando-se nas ideias de Nóvoa (1997), compreende-se que a formação pode ser a pedra de toque da intervenção educativa, mas pode ser também uma barreira determinada pelas circunstâncias externas do seu domínio, tais como: realidade histórica, econômica, política e até pessoal, apontando para o desejo de superar a relação linear, mecânica, entre o conhecimento científico-técnico e a prática na sala de aula, acreditando que o sucesso profissional depende da capacidade de manejar a complexidade da ação educativa e resolver problemas, por meio de uma interação com a prática e os gestores.

A reflexão atua como impulsionador de desenvolvimento, tanto do pensamento como da ação na identificação de situações singulares, no processamento de informações sobre determinadas situações, na elaboração de diagnósticos e na tomada de decisões relativamente necessárias as intervenções pedagógicas.

Acredita-se na formação de um educador que possa fazer a reflexão proposta, e que se caracteriza pela sensibilidade para identificar problemas, discernimento para percebê-los, porém se faz necessário romper com visões tradicionais e analisar em grupo, equipe diretiva, educadores, conselhos, associações, as formas de organizar o trabalho pedagógico de maneira a garantir o desenvolvimento de todos, provocando um repensar nas relações sociais dentro e fora da escola. Aproximar o educador do aluno e a escola da comunidade, promove o sucesso do ensino em sintonia com a realidade a qual está inserido.

Torna-se indispensável para tanto, a abertura ao diálogo, o estabelecimento de um clima de confiança, a base de sustentação a grupos pedagógicos reflexivos, os quais se reúnem para aprofundar seus conhecimentos na busca de embasamento teórico na implementação de uma prática reflexiva, na profissionalização e no trabalho em equipe, enfatizando a construção de projetos, pedagogias diferenciadas centralizando dispositivos, que acentuam a construção da aprendizagem e a relação com o saber e com toda uma sociedade.

#### 1.1.1 O professor gestor no contexto escolar: focalizando as atribuições do diretor

Com a evolução da sociedade, surge a Educação para Todos com ações bem desenvolvidas e planejadas para que todos tenham acesso e permanência na escola. Assim, fez-se necessário a busca de profissionais líderes empenhados em unir a comunidade escolar em prol da educação.

Quando se reflete sobre liderança ressalta-se a importância de ter um líder comprometido com suas atribuições, proporcionando ao grupo um trabalho coletivo. Vista por este ângulo, a educação exige da escola situações de trabalhos conjuntos que possibilitem a eficácia das tarefas executadas. É nessas situações em que acontece a coletividade, viabilizando uma educação para a mudança, para o desenvolvimento e para a verdadeira afirmação da pessoa humana. Nestes grupos deve haver lideranças que conduzam os propósitos da escola.

A pessoa que está exercendo uma atribuição gestora da escola é um líder e deve ter uma influência interpessoal com o grupo, a fim de que seja possível a integração almejada no âmbito escolar. Anteriormente, na escola em estudo havia um chefe que determinava o que deveria ser realizado seguindo o modelo educacional vigente na época, mas o líder que busca um trabalho embasado no planejamento em grupo tem mais sucesso, pois há confiança na eficiência de cada um do grupo.

Um líder aspira ter sucesso em suas realizações, procurando estabelecer um clima de integração com sua equipe para a tomada de decisões. Quando há maior participação, a probabilidade de atingir os objetivos são os maiores, assim como o sucesso nas mudanças e no comportamento do grupo. O líder atua no encaminhamento do grupo à participação de decisões, que beneficiem a todos, em que cada pessoa possa ajustar sua postura diante de situações de conflito e sentindo-se motivada a realizar seu trabalho com dedicação e prazer.

O diretor de uma escola tem o encargo da consecução eficaz da política educacional do sistema, e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido.

Para Lück (2009), a liderança da escola deve ser assumida por uma pessoa que defenda e estimule a gestão compartilhada nos diferentes âmbitos da organização escolar, assim forma-se um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades. Na concepção de gestão escolar, o diretor é considerado um líder, que está a frente da instituição e deve ser comprometido com o seu trabalho.

Segundo Brejon (1991, p. 150) “o papel do diretor de escola é incontestavelmente de uma importância considerável nesta organização tão sensível a que se dá o nome de “escola” e assume uma importância ainda maior quando se trata da questão da inovação”. O termo inovação designa idéias novas e mudanças positivas que se ajustam aos esforços visando a realização dos objetivos definidos.

O trabalho desenvolvido na escola, assim como os planos de estudos e planejamentos, deve partir do diálogo e da parceria, objetivando a significação das atividades propostas aos educandos e professores. Existe a dificuldade, em certos momentos, em conciliar os aspectos administrativos e pedagógicos, em muitos casos devido à burocracia que se faz presente em determinadas ações, porém o companheirismo do grupo de trabalho vem a somar e a auxiliar nas tomadas de decisões e orientações educacionais.

O gestor diretor necessita desenvolver seu trabalho como agente de transformação, utilizando suas potencialidades nas relações humanas para integrar o grupo a desempenhar tarefas em cooperação, para que tenha mais probabilidade de sucesso na busca de seus objetivos.

A função do diretor não se resume somente a natureza administrativa, olhando para a perspectiva de que a educação passa por mudanças no âmbito educacional, o administrador de escola precisa ter uma postura dinâmica, que abranja mais do que administrar, ele necessita ter habilidades, desenvolver competências, promover situações onde aconteça o diálogo constante na busca de resoluções de conflitos. O seu desempenho e a sua habilidade em influenciar o ambiente, definem a qualidade do trabalho, envolvendo as relações profissionais, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo de ensino-aprendizagem. (KOONTZ; O'DONNELL, 1976, p. 197)

Uma das atribuições do diretor é ser um constante motivador do seu grupo, sabendo ouvir, sabendo perguntar e se comunicar com diferentes tipos de situações. O gestor diretor

que está no comando da escola deve dar uma abertura de ideias à comunidade escolar para que participem de decisões e assuntos que dizem respeito à escola.

Segundo Lück (1982), do ponto de vista administrativo, compete ao diretor a organização e articulação de todas as unidades componentes da escola, o comando dos aspectos materiais e financeiros, a articulação e controle dos recursos humanos, a formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos e a supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegados responsabilidades.

Além de todas estas competências que o diretor assume é ele quem responde por todas as ações boas ou ruins que acontece no espaço escolar, por isso é importante o trabalho em equipe e a divisão de responsabilidades, com os demais gestores.

## 1.2 A LEGISLAÇÃO E A REALIDADE DA ESCOLA ESPECIAL

### 1.2.1 As políticas públicas para a Educação Especial

A educação é um direito de todos, mas nem sempre foi vista assim. Por longos anos, muitas pessoas foram excluídas desse direito. Nas escolas especiais não havia preocupação com o processo educacional, somente com a reabilitação.

A função basicamente da Educação Especial era a integração dos deficientes na sociedade, desenvolvendo um trabalho de suprir suas lacunas cognitivas, comportamentais, lingüísticas e físicas, para apresentarem comportamentos aceitáveis na sociedade.

Para Libâneo (2005), as práticas educativas não ocorrem de forma isolada na sociedade, mas pela interferência das relações sociais, políticas, culturais e econômicas, em que os sujeitos estão inseridos.

A realidade social, problemas familiares, drogas, violência, etc. presentes no cotidiano de muitas salas de aula instiga a refletir sobre as práticas escolares desenvolvidas nesse contexto.

O repensar da realidade leva a construção do projeto educativo que orientará ações coletivas, visando a transformação social. Essa transformação poderá acontecer com a união de todos os seguimentos, engajados nesse processo de efetivação contínua das metas estabelecidas no projeto.

A fim de atender esta diversidade e respeitar o ritmo e individualidade de cada sujeito, fez-se necessário a construção do PPP da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso.

Baseando-se nos subsídios de uma proposta orientadora das ações educativas “APAE Educadora: A Escola que Buscamos” e Projeto Águia – Projeto da APAE Educadora Refletida e aprimorado por cada Escola Especial e de orientações recebidas da Federação Nacional da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), a qual é filiada, a proposta da referida Escola Especial surge para que se cumprisse a inclusão estabelecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394/96 e pela Constituição de 1988.

A partir dessa realidade a Escola Especial passa a se voltar para a área educacional com o apoio da área clínica. Até então, nas APAEs só se tinha um olhar clínico (realizado pela psicóloga, fonoaudióloga e fisioterapeuta), que trabalhavam a reabilitação física da deficiência e não a educacional, com a APAE Educadora passou-se a ter um olhar pedagógico que busca trabalhar as potencialidades dos portadores de necessidades educativas especiais.

“A Escola que Buscamos” tem sua base legal na Constituição Federal, LDB 9.394/96 e Lei 10.172/2001, que estabelece o Plano Nacional de Educação.

Na Constituição Federal de 1988, artigo 203, inciso IV destaca-se: “da assistência social, a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração à vida comunitária”. Em seu artigo 208, o inciso III relaciona os deveres do Estado com a educação, garantindo o atendimento especializado às pessoas com deficiência “preferencialmente na rede regular de ensino”.

Na LDB 9.394/96, a Educação Especial é denominada na organização das práticas pedagógicas como uma das modalidades de educação escolar que permeia todos os níveis da educação, a ser oferecida a qualquer cidadão brasileiro que dela necessite. No seu artigo 58, parágrafo 1º diz que “haverá, quando necessário, serviço de apoio especializado na rede regular para atender as peculiaridades da clientela de educação especial”. O parágrafo 2º, deste mesmo artigo, define que: “O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível sua integração nas classes comuns de ensino regular”. O parágrafo 3º, deste artigo, coloca que: “A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil”.

O artigo 59 dessa mesma Lei diz que os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender as suas necessidades, bem como “terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em

virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados” (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE) nas modalidades de ensino traz o diagnóstico, diretrizes e objetivos para a década da educação no que tange a Educação Especial e nele consta que, a mesma se consolida e passa a ser um compromisso social a partir de uma prática pedagógica perpassando pelos diferentes níveis de escolarização, em que deve acontecer a inclusão.

Como modalidade de educação escolar entende-se a Educação Especial como um conjunto de recursos e serviços educacionais especiais organizados para apoiar, suplementar e, em alguns casos, substituir os serviços educacionais comuns, de modo a garantir a educação formal dos educandos que apresentam necessidades educativas muito diferentes da maioria das crianças e jovens.

### 1.2.2 O contexto da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso

Para conhecer a realidade da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso, mantida pela APAE de Espumoso/RS fez-se necessário conhecer as ações desenvolvidas na escola, que atualmente atende 95 alunos com necessidades especiais entre 0 a 60 anos.

O corpo clínico era sustentado pela equipe pedagógica, agora, este é o suporte para o pedagógico. Os alunos, até então, não tinham vida acadêmica. Esta proposta veio a questionar o trabalho educativo dentro das escolas mantidas pelas APAEs, surgindo assim, a necessidade da construção do PPP.

Ao estudar esta proposta percebemos que as necessidades educativas estavam sendo deixadas de lado, rompendo as barreiras existentes e abrindo portas educativas. Acredita-se que os alunos das Escolas Especiais têm potencial de aprendizagem podendo assim garantir as mesmas condições de ensino ofertado ao aluno da escola regular, propiciando igualdade de oportunidades e, com isso, valorizando as potencialidades e elevando as expectativas do ser humano em questão.

A educação escolar deve estar voltada para a prática da cidadania, em uma instituição escolar dinâmica, que valorize, respeite a diversidade e individualidade do aluno, estando o sujeito em processo de conhecer, aprender, reconhecer e produzir a sua própria cultura, construindo a sua história, apresentando necessidades educacionais especiais temporárias ou

não; cidadão com possibilidades e capacidades de aprendizagem que pode requerer um “ato pedagógico” diferenciado dos demais alunos.

Para poder construir o PPP, em primeiro lugar, procurou-se compreender e entender o que eram necessidades educativas especiais, aquelas relacionadas à aprendizagem que requerem uma dinâmica própria na relação ensinar e aprender, em decorrência das características particulares do aluno. Nesse sentido, houve discussão com a participação de pais, professores, funcionários e segmentos da comunidade, abordando uma competência institucional voltada à diversidade e especificidade da comunidade escolar, considerando que o aluno é o centro do processo pedagógico.

O PPP é de suma importância para as ações e práticas pedagógicas desenvolvidas na escola, nele precisam constar todas as necessidades a serem supridas para alcançar os objetivos elencados pela comunidade escolar.

A gestão da Escola Especial trabalha em conjunto com a diretoria da mantenedora formada por pessoas voluntárias da comunidade que não têm, basicamente, nenhum conhecimento pedagógico e nem remuneração, o que dificulta a troca de experiências entre a gestão da unidade e diretoria, cabendo à gestão escolar resolver a maioria dos obstáculos de ordem pedagógica.

O processo pedagógico tem como finalidade atender, na medida do possível, o cidadão portador de necessidades educativas especiais temporárias<sup>2</sup> ou não, proporcionando-lhe atendimento especializado, respeitando as fases do seu desenvolvimento, objetivando desenvolver suas habilidades e competências, estimulando atitudes comportamentais aceitáveis nos hábitos de vida diária, elevando, assim, sua autoestima, favorecendo a aquisição da linguagem compreensiva e expressiva, despertando-o para a reflexão e a construção do seu saber para que o mesmo possa socializar-se, facilitando sua inclusão social e educativa como um cidadão autônomo independente e consciente de seus direitos e deveres.

Os alunos que freqüentam a Escola Especial, são crianças e adultos portadores de necessidades especiais, sendo em sua maioria portadores de deficiência mental. Os demais, se classificam em deficientes físicos, auditivos e múltiplos, que freqüentam ou não concomitantemente a escola regular.

Os alunos são, na maioria, de baixo nível sócio-econômico, contando com alguns de nível médio. Todos os alunos recebem atendimento gratuito, incluindo transporte, sendo o mesmo próprio da instituição que o mantém com recursos próprios. A merenda escolar é

---

<sup>2</sup> Pessoa com uma lesão que com atendimento especializado supre a mesma.

distribuída regularmente, sendo adquirida, em sua maioria com recursos da instituição e repasses dos mercados em forma de doação.

Os recursos humanos que a Escola dispõe para o andamento do trabalho são qualificados para o mesmo; os recursos financeiros são provenientes da União, Estado e Municípios com os quais a APAE mantém parceria, bem como de promoções realizadas pela mantenedora e doações da comunidade.

A Escola Especial segue legislação vigente com 200 dias letivos, funcionando em dois turnos, com distribuição dos alunos da seguinte forma:

- Educação Infantil – Educação Precoce: de 0 a 3 anos 11 meses e Educação Pré-Escolar: de 4 anos a 6 anos.

A Educação Infantil de zero aos 6 anos compreende o desenvolvimento de atividades educacionais, atendimentos específicos e terapêuticos que visam contribuir para o desenvolvimento neuropsimotor da criança.

- Ensino Fundamental – 1º Ciclo: dos sete anos aos 14 anos com duração de 7 anos.

Neste ciclo são atendidos os alunos conforme suas habilidades e potencialidades individuais, essas turmas são: nível I, nível II, nível III, pré-alfabetização, alfabetização, socialização e apoio pedagógico, com no máximo 10 alunos por turma.

- 2º Ciclo dos 15 anos aos 23 anos com duração de oito anos.

Este ciclo dá continuidade à escolarização dos alunos do ciclo I com turmas de EJA, que, devido à suas necessidades educativas não possuem condições de frequentar a escola regular.

O Ensino Fundamental tem como objetivo, atingir o mais elevado grau de aprendizagem e desenvolvimento do aluno, respeitando sua individualidade e suas reais capacidades, tendo em vista suas limitações, comprometimentos, considerando-o com suas características singulares e com necessidades educativas especiais e específicas, exigindo planejamento de ensino individualizado, assegurando-lhe condições satisfatórias de aprendizagem e tempo necessário, respeitando seu ritmo e processo normal.

Dentro do Ensino Fundamental, há o Apoio Pedagógico aos alunos com dificuldades no ensino-aprendizagem, mediante avaliação neurológica e da equipe técnica, para que estes possam acompanhar o desenvolvimento dos conteúdos da escola regular, com frequência em turno inverso, visando suprir as necessidades educacionais para permanência na escola e sucesso no processo ensino-aprendizagem.

- Escolarização e Profissionalização – após os 23 anos sem tempo determinado.

Esta etapa tem como finalidade dar continuidade no desenvolvimento de conteúdos propedêuticos correspondentes ao 1º e 2º ciclos do Ensino Fundamental, por meio de currículos adaptados e aprendizagem significativa e funcional para a vida dos educandos, em oficinas terapêuticas e atividades da vida diária (AVD) desenvolvendo-os, por meio de atividades as potencialidades individuais conduzindo-os a atividades afins, bem como a independência de hábitos da vida diária e sua integração ao meio social: instituição, família e comunidade, aproveitando suas capacidades e possibilidades de inclusão no mercado de trabalho.

Tanto o PPP como o Regimento Escolar trata de como será o regime de progressão continuada, com registros consignados na ficha de avaliação, onde constará a escolarização e aprendizagem do aluno, oferecido e desenvolvido pela escola.

Para a conclusão do ciclo, o aluno deverá obter frequência mínima de 75% do total de horas e dias letivos estabelecidos por lei. O aluno infrequente será submetido ao processo de classificação ou reclassificação. A classificação é composta de uma avaliação de caráter pedagógico para posicionar o nível de escolaridade compatível com sua experiência, conhecimento e desempenho de aprendizagem. A reclassificação irá reposicionar o aluno no ano/ciclo de escolaridade diferente do indicado na sua documentação escolar. Os alunos matriculados na escola passam por uma triagem multidisciplinar ao ingressar, e após, reclassificado a cada 6 meses, podem avançar ou não no ciclo.

O trabalho pedagógico obedece a ritmo individual, e o fator tempo não interfere no processo de aprendizagem, ao atingir os pré-requisitos do ciclo o aluno é reclassificado. A documentação sobre classificação e reclassificação de cada aluno, será arquivada na escola para comprovar a legalidade da vida escolar do aluno. A avaliação será contínua e progressiva.

Os currículos têm como base nacional comum, conforme determinam os artigos 26 e 27 da LDB 9.394/96, e nos casos de o educando apresentar comprometimentos mentais mais graves e/ou múltiplos que não puderem se beneficiar da base nacional comum será proporcionado um currículo especial para atender suas necessidades. Nestes casos, a parte pedagógica conta com o apoio da equipe multidisciplinar (psicóloga, fonoaudióloga, fisioterapeuta, neurologista) que dão suporte ao pedagógico.

O ensino da Arte, na Escola Especial, é realizado de acordo com as potencialidades individuais de cada educando, visando desenvolver suas habilidades e elevando a sua autoestima com trabalhos de: Teatro, Dança, Artes Cênicas, dramatizações e construção de

trabalhos manuais diversos. Quanto ao Ensino Religioso, são trabalhados valores, preservação do meio ambiente, vida familiar, valorização e respeito pelo corpo, sendo oferecida também catequese para os alunos cujos familiares concordem e aceitem os sacramentos da religião católica.

A Educação Física é denominada Psicomotricidade e visa desenvolver as potencialidades individuais relacionando o desenvolvimento psíquico e motor de cada educando. A instituição, através desta base prepara seus educando para participarem das Olimpíadas das APAEs em nível regional, os quais obtiveram ótimas colocações no evento estadual. Em outubro de 2005 em Tramandaí e Osório, conquistaram uma medalha de ouro e uma de prata, já em 2008 participaram das Olimpíadas, realizada em Rio Grande/RS, os quais classificaram-se em terceiro lugar em atletismo e o quarto lugar na modalidade de natação a nível Estadual.

Os educandos com maior comprometimento físico e múltiplo, recebem estimulação aquática uma vez por semana para desenvolver e estimular as partes motoras comprometidas, bem como fortalecer o sistema cardio-respiratório, sensório-motor e circulatório. Dentro desta área temos também a estimulação precoce (0 aos 3 anos e 11 meses) que busca estimular a criança que apresenta atraso no seu desenvolvimento, promovendo a potencialização dos aspectos: afetivo, cognitivo, psicomotor bem como sua socialização.

O referencial teórico do PPP da Escola Especial está condizente com as ações que a comunidade escolar almeja. O trabalho pedagógico está orientado e fundamentado nas teorias de Piaget, Emilia Ferreiro, Maria Montessori, Vygostsky e Paulo Freire. Estes, em suas teorias trazem presentes bases que podem ser entendidos nos trabalhos realizados com os educando nas necessidades especiais apresentadas, respeitando o seu tempo, meio, e sabendo que cada ser é biopsicossocial.

## CAPÍTULO 2

### **2 DESMITIFICANDO PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA ESCOLA ESPECIAL: A ATUAÇÃO DO PROFESSOR DIRETOR EM FOCO**

Compreende-se que todos os sujeitos apresentam capacidades e habilidades que se diferenciam uns dos outros independente de sua condição. Os PNEs possuem condições de produzir trabalhos que os valorizem apesar de suas limitações. E para alcançar esta valorização, a gestão da escola buscou criar espaços em que os alunos da Escola Especial, pudessem produzir conhecimentos que potencializem o seu desenvolvimento integral.

Sabe-se que todos podem aprender, mas surgiu a dúvida de como atingir as necessidades dos PNEs e de suas famílias, então reuniu-se as necessidades da comunidade escolar no seu PPP, e este trouxe presente a precisão de que as práxis pedagógicas se direcionassem para a inclusão de alunos no mercado de trabalho e na escola regular e a participação dos mesmos em eventos da comunidade, proporcionando sua integração e acesso as oportunidades.

Juntamente com a escola, a instituição tem um plano de ação, o qual traz as necessidades e as metas de que ambas precisam suprir no processo de instituição educacional filantrópica, este apresenta os princípios de liberdade, solidariedade e promoção humana que rege a Educação Especial e a ação educativa do Movimento Apaeano, com programas educacionais adequados aos interesses, necessidades e possibilidades dos educandos, favorecendo o desenvolvimento global dos mesmos.

Com a criação de oficinas de cozinha e horta, os alunos vivenciam seus próprios conhecimentos e aprendizados. Ao criar estes espaços surgiu a necessidade de remanejamento de um docente para assumir o trabalho, então a diretora da escola assumiu esta atribuição, concomitantemente ao trabalho na direção da escola.

A construção de cada sujeito sobre um objeto depende do lugar que este sujeito ocupa no tempo e no espaço e da articulação com as construções de outros sujeitos, que também ocupam posições particulares no tempo e no espaço (JOVCHELOVITCH, 1998).

Esta construção do sujeito começa na família com continuidade na escola, por isso é muito importante o papel do docente, integrando as suas práticas com os objetivos do PPP, que busca promover a integração entre a escola, aluno, família e comunidade, envolvendo o

aluno no processo de ensino-aprendizagem e na construção do saber, respeitando as diferenças individuais e o ritmo de cada um.

Neste momento, apresenta-se e discute-se os dados obtidos nessa pesquisa. Inicialmente, apresenta-se a perspectiva dos professores gestores participantes do estudo sobre a gestão da Escola Especial. Após, enfatiza-se o olhar dos familiares sobre a gestão, assim como a visão dos alunos e do diretor que fizeram parte do estudo.

## 2.1 A VISÃO DOS PROFESSORES GESTORES SOBRE A GESTÃO DA ESCOLA ESPECIAL

A pesquisa foi realizada com três professores da Escola Especial de Espumoso/RS, com formação em Pedagogia e curso de capacitação em Educação Especial.

Sabe-se que a Educação Especial vem sofrendo muitas inovações que surgiram com descobertas da ciência e da tecnologia, cobrando dos responsáveis em gerir a Escola Especial uma gestão embasada na motivação e na participação, formando um entrelaçamento dos professores, pais, alunos e diretor em criar alternativas para um bom trabalho interdisciplinar para todos que estejam motivados na construção do saber.

Ao pensar em construir o saber, a gestão deve estar voltada para que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmo, promovendo a aprendizagem dos alunos, tornando-os capazes de enfrentar os desafios da sociedade e da economia (LÜCK, 2000).

Nessa construção, a gestão buscou formar parceria entre os docentes que ajudaram a viabilizar o projeto e a pôr em prática. No momento que a diretora assumiu para si a responsabilidade de exercer a docência nas oficinas devido a falta de docentes e de recursos financeiros, houve um maior engajamento dos demais docentes no processo de ensino-aprendizagem.

Os professores gestores que participaram da pesquisa assim descreveram a gestão da Escola Especial:

- Acredito que seja como a de outras escolas, pois responsabilidade, compromisso e seriedade são qualidades inerentes que devem estar presente no papel de gestor (S).
- Como qualquer outra gestão, que precisa atender a escola e a parte pedagógica, para assim organizar a estrutura da escola como um todo: administrativa, pedagógica e recursos humanos (J).
- Muito boa, pois todos caminham juntos buscando um resultado melhor (F).

A concepção da gestão da Escola Especial apresentada pelos professores gestores retrata como são as obrigações do mesmo, tendo a preocupação de abranger todo o âmbito da escola, sem deixar de cumprir suas responsabilidades e ao mesmo tempo as dividindo, pois todos os profissionais possuem uma visão da escola e também opinam sobre as necessidades da mesma, assim a gestão compartilha as tarefas.

Para Luck (2003) o diretor é responsável pelo desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido para que a escola exerça a sua função priorizando o aprendizado de seus educandos.

O diretor desempenha muitas atribuições e seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. Seu desempenho e suas habilidades influenciam na qualidade do ambiente e no clima escolar, e esse profissional está apenas assumindo uma atribuição na escola, pois é um professor que deve estar comprometido com o processo ensino-aprendizagem (LUCK, 2006).

Na escola especial o diretor exerce a docência e seus colegas (professores) o veem desta forma em sala de aula.

- Acho louvável e raro, pois geralmente as direções não se envolvem com o dia a dia dos alunos (S).

- O interessante seria que ela não precisasse para assim voltar-se a função que o cargo exige, mas por outro lado é bom também, pois tem a visão da rotina de aula (J).

- Acho muito importante porque é necessário que antes de exercer a função de diretora conheça a realidade do professor dentro da sala, para depois poder direcionar uma escola, pois como será diretora se nunca esteve em sala de aula como docente, para opinar e exercer essa função (F).

Na visão dos professores gestores o diretor está presente na rotina da escola e envolvido com os problemas que surgem no dia-a-dia, assim ele vivencia as necessidades e angústias que muitas vezes só quem está em sala de aula sente, com isso ele pode auxiliar na solução destes casos.

O diretor é um articulador do trabalho pedagógico e sua liderança motiva a construção de práticas que com o envolvimento dos demais gestores terá sucesso, compartilhando tarefas e obrigações.

Os professores gestores estão cientes do trabalho do diretor e como isso é importante para o andamento do trabalho pedagógico dos mesmos, estes assim declararam:

- Vejo como positivo para a escola. O trabalho pedagógico só tem a ganhar, porque assim há conexão entre todos os segmentos da Escola. A direção atuando em sala de aula promove integração entre todos: alunos, professores, diretor. O papel de cada um se tornam importantes quando há cooperação entre as pessoas (S).

- Vejo que é um trabalho fundamental para ser suporte ao professor, até porque, a Educação Especial é voltada para alunos especiais e precisa de mais apoio. Bom seria se, gestores nacionais tivessem o olhar e o carinho que a Educação Especial precisa (J).

- Bom, só assim poderá ter a vivência como docente para auxiliar no trabalho senão não haverá uma interação entre professor/diretora (F).

A visão dos docentes sobre o trabalho do diretor mostra como há uma cooperação entre os vários segmentos da escola. A direção tornou-se parceira na realização do trabalho pedagógico, mantendo cumplicidade com o grupo que prioriza o bem-estar e as experiências que os alunos especiais vivenciam no cotidiano do espaço escolar, baseados no amor, respeito, valorização e muito carinho.

Para Alonso (2004), tanto o clima como a cultura da escola são fatores importantes que condicionam em grande parte a ação docente, e que influencia os resultados das práticas desenvolvidas em sala de aula e a aprendizagem do aluno, por isso, a importância da gestão como elemento facilitador do trabalho pedagógico.

## 2.2 A GESTÃO DA ESCOLA ESPECIAL NA PERSPECTIVA DA FAMÍLIA

A família é a primeira instituição responsável pela educação dos filhos. Com a necessidade de exercer as funções profissionais, os pais compartilham com a escola esta tarefa de formar cidadãos.

Essa tarefa está expressa na Constituição Federal de 1988, no seu artigo 205, quando expressa que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e Família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Na escola a criança irá vivenciar novas experiências, novos exemplos e ensinamentos que a gestão entrelaça em uma parceria escola/família para concretizar o processo ensino-aprendizagem. Nesse contexto, a gestão da Escola Especial é concebida do seguinte modo pela família:

- Uma gestão que caminha junto com os profissionais da escola, assim buscando cada vez mais a melhoria e integração da mesma (M).

- A gestão da escola especial é uma gestão comprometida em atender as diversidades dentro de suas singularidades, buscando formação integral do indivíduo, a formação do cidadão, através de um acompanhamento, conhecimento das diferenças individuais respeitando cada um. A gestão pauta-se através das discussões, reflexões, interação com família, comunidade, corpo docente e os demais no processo educativo (L).

- É sem dúvida uma tarefa diferenciada das demais gestões, a diferença esta na qualificação dos professores e outros profissionais que estão trabalhando na escola especial, primeiro exige uma dedicação muito grande, segundo o profissional desta área tem que ter por natureza um amor especial, e isto essa APAE tem de sobra, pois isto é visto diariamente, fazendo com que as pessoas que a frequentam se sintam muito bem. Qualifico a gestão como sendo muito boa, de fazer inveja a muita gente (LM).

O depoimento dos familiares destaca a responsabilidade que os profissionais que atuam na Escola Especial têm e juntamente com a gestão fazem a diferença, assim também as famílias sentem-se valorizadas sabendo que seus filhos frequentam uma escola que prima pelo amor e o respeito a cada ser humano independente da necessidade. A escola tornou-se um referencial regional em atendimento e com uma gestão invejada por muitas escolas, devido a abertura a participação nas discussões das necessidades e soluções com todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

A gestão busca a participação de toda a comunidade escolar formando uma parceria, em que a experiência de docente tem um respaldo maior conceituado pelos pais, assim facilita o relacionamento e as discussões das necessidades que escola/aluno e família enfrentam.

O trabalho do professor diretor é muito importante no espaço escolar, sobre esse aspecto os pais destacaram que:

- O professor diretor necessita ser professor para poder ser um gestor, entender como é o trabalho em sala de aula. A própria legislação determina que o diretor tenha três anos de regência de classe e a formação, pois são fatores de suma importância para que o trabalho (gestão) funcione de uma forma dialética e democrática. Muitas vezes a legislação não é respeitada (L).

- Ele conhece a realidade de sala e realiza um trabalho integrado, onde todos com certeza sairão ganhando (M).

- Nesta APAE se busca em cada professor: contratado, nomeado ou cedido, que ele tenha uma “faculdade”, a faculdade do carinho, do amor, da fraternidade, e principalmente da tolerância. No decorrer de mais de 15 anos que colaboro com este educandário especial, priorizo por este item de qualificação do profissional, e por esta razão nunca me decepcionei, bem pelo contrário, me orgulho das nossas professoras (LM).

Através destes depoimentos percebe-se o quanto os pais preocupam-se com a qualificação dos profissionais que trabalham com seus filhos, pois sabem que a proposta trabalho está embasado no amor e dedicação, sendo que muitos profissionais acabam pedindo transferência devido ao desgaste físico e psicológico.

Para Lück (2006) a participação dos pais na vida escolar de seus filhos é um determinante na qualidade do ensino, assim os alunos aprendem mais e se propõem a junto com a escola superar limitações.

A gestão preocupa-se com o processo de ensino-aprendizagem e realiza avaliações trimestrais das ações didático-pedagógicas para fins de adotar decisões que priorizem a formação de um sujeito integral. Sabe-se que a Escola Especial possui muitas necessidades e os pais também fazem sua avaliação sobre a gestão:

- Poderia ter uma secretária, pois muitas vezes sobrecarregam o trabalho do diretor em questões burocráticas (L).

- Entendo que a Educação Especial é um desafio todos os dias, as anomalias do ser humano, cada vez mais nos desafiam, posso afirmar que isto é uma obra de DEUS, e que é um teste de provação de nosso comportamento, então nos questionamos em ser mais criativos, procurar compreender mais estas diferenças, aprimorar mais nossos estudos, buscar entender melhor estas diferenças, e acima de tudo, trazer resultados que venham amenizar estas diferenças, e que possamos compreender melhor e nos comunicar com quem não nos compreende (LM).

- Muito boa, porque a gestão busca um trabalho integrado e um aperfeiçoamento constante para acompanhar as mudanças que a Educação Especial sofre (M).

As falas acima demonstram que as famílias reconhecem a importância que a escola tem na vida de seus filhos, em que a gestão deve preocupar-se na busca de aprimoramento, como já é realizada pelos profissionais que atuam, para na medida do possível, amenizar as diferenças, melhorando a qualidade de vida de cada educando.

Para Coll; Marchesi; Palacios (2004) a família e a escola educam a criança compartilhando interesse em fazer-lhe bem e ajudá-la ao máximo, mesmo que as perspectivas, o interesse e as expectativas sejam diferentes.

Por isso é de suma importância a relação família e escola, para um ser a continuidade do trabalho da outra, sendo que aqui entra o trabalho de articulação do professor diretor, conhecedor da realidade em sala de aula, que pode dialogar com os familiares conscientizando-os a formar laços de parceria em prol da criança.

### 2.3 A GESTÃO DA ESCOLA ESPECIAL SOB A ÓPTICA DOS ALUNOS

No espaço escolar temos os professores, direção, funcionários, equipe multidisciplinar e os alunos. O aluno traz consigo uma realidade social que deve ser percebida pelo professor em sua integralidade, resultado da interação com a família, escola e grupo social que está inserido. Estes sujeitos possuem uma capacidade inata para desenvolver habilidades superando diferentes obstáculos.

Por isso a gestão precisa conhecer a realidade e as necessidades de seus educandos para trilhar os caminhos educativos que juntamente com os docentes os mesmos irão seguir. Os educandos vêm na gestão a preocupação que a mesma tem com eles:

- Faz as coisas sempre pensando na escola e nos alunos (C).
- Aprendemos com a diretora assim como com a professora (H).
- É legal, porque não deixa faltar nada na escola (CC).

O gestor se preocupa com todo o funcionamento da escola desde a parte administrativa até o pedagógico, mas quando este exerce a docência é alguém em quem o aluno se espelha, como exemplo de sabedoria, de caráter, alguém que ensina e exige de maneira diferente da família. Os alunos fizeram as seguintes declarações sobre ser aluno do professor diretor:

- É diferente, porque ficamos mais próximos dela (diretora) que passa a maior parte do tempo longe (C).
- Normal como qualquer outra professora (H).
- É igual, porque todas são professoras, ela é querida (CC).

A gestão atribui novo papel ao aluno, mas ao mesmo tempo fornecem meios para pôr em prática essas tentativas, auxiliando a adquirir novos saberes e pondo os mesmos em prática (MEIRIEU, 2002, p. 204).

Para atender todas as necessidades dos alunos, a gestão discute com a equipe multidisciplinar e busca parcerias com voluntários, para expandir suas práticas pedagógicas como gestão democrática e participativa, dando abertura a todos os segmentos da comunidade escolar a fazer parte desta parceria, isso só é possível sentir, quando questionados sobre a influência das práticas pedagógicas na sua aprendizagem:

- Aqui aprendi um monte de coisa; ajudar na cozinha e na horta, mas em casa não faço, porque meus pais não deixam (D).

- Aprendi muito nos projetos e posso utilizá-los para trabalhar e também em casa no dia a dia (C).

- Nos projetos aprendi muitas coisas e isso posso fazer todos os dias e assim ganhar meu dinheiro (H).

Observa-se na fala dos alunos que a gestão construiu no espaço escolar práticas que atendem as necessidades dos mesmos, com uma pedagogia diferenciada, de acordo com as necessidades pessoais de cada um.

A pedagogia de trabalho proposta pela gestão é de engajar todos os segmentos da comunidade escolar. Lück (2006) diz que esse trabalho precisa ser em equipe e com isso a força de articulação e envolvimento de todos, estimulando a aprendizagem dos alunos fazendo com que os mesmos construam seu conhecimento e desenvolvam suas aptidões.

A gestão sempre se preocupou em buscar na família uma parceira na caminhada para superar as dificuldades na construção de uma identidade, em que juntas são agentes responsáveis pelo pleno desenvolvimento do aluno.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação é direito de todos independente da modalidade de educação. A Educação Especial é uma dessas modalidades que é muito importante em nossa sociedade, pois em época de inclusão ainda faz-se muito necessária, uma vez que nem todos os PNEs possuem condições de serem incluídos na escola regular, a qual não está preparada pedagogicamente para recebê-los.

A Escola Especial fez e faz a diferença em nossa sociedade, por uma gestão apartidária que prioriza o bem comum dos sujeitos que frequentam a escola, porém essa instituição já passou por muitas dificuldades até receber o reconhecimento pela idoneidade dos profissionais e parcerias formadas.

Os gestores participantes dessa pesquisa são pessoas comprometidas na busca de práticas e ações planejadas com coerência e dinamismo, com grande preocupação em prol dos PNEs no seu desenvolvimento integral e valorização dos mesmos pela comunidade.

Ao apresentar as práticas pedagógicas desenvolvidas na Escola Especial na perspectiva de alguns gestores escolares pode-se perceber que é possível exercer as obrigações de professor em sala de aula e diretor sem deixar esmorecer nenhuma das atribuições, mas isso só é possível com o engajamento e responsabilidade de ser educador, dinamizando o comprometimento, a responsabilidade e o trabalho coletivo.

Na Escola Especial o diretor não recebe FG pelo exercício de direção, porque ele é cedido e a legislação não permite pagar para funcionários cedidos para outros órgãos, no caso filantrópico.

Assim, compreende-se que a gestão compartilhada é o rol do trabalho pedagógico bem sucedido, pois quando se divide e compartilha atribuições todos saem ganhando: a APAE, a Educação Especial e nossos PNEs que frequentam a escola.

A gestão da Escola Especial é uma gestão democrático-participativa, onde todos estão comprometidos com a educação de qualidade. Com esta pesquisa quis mostrar que independente de realidades diferentes, escolas, é possível a gestão escolar unir todos os segmentos da sociedade em prol da educação.

Por fim, cabe destacar que atualmente há vários segmentos da sociedade que defendem o fim das escolas especiais. Conhecedora da realidade dos PNEs na Escola Especial em estudo, questiono como que serão incluídos alunos que estão fora da faixa etária da

obrigatoriedade, já que muitas famílias tem dificuldades na convivência com os mesmos e a Escola Especial tem sido um suporte para as mesmas.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: CORTEZ, 2003.

ALONSO, Myrtes. **Gestão escolar: revendo conceitos**. São Paulo: PUCSP, 2004.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Da Educação, da Cultura e do Desporto, cap. III. Brasília: Ministério da Educação, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.172, de 2001**. Plano Nacional de Educação. Brasília, 2001

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial**. Brasília: MEC/SEESP, 1994

BOLZAN, Dóris Pires Vargas. **Formação de professores: compartilhando e reconstruindo conhecimentos**. Porto Alegre: MEDIAÇÃO, 2002.

BREJON, Moysés. **Estrutura e funcionamento do ensino de 1º e 2º Graus**. São Paulo: PIONEIRO, 1991.

CAMARGO, Ieda. **Currículo escolar: propósitos e práticas**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 1999.

CARDOSO, Escola Especial Professora Ondina Landin. **Projeto Político Pedagógico**. Espumoso/RS, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: PRENTICE HALL, 2002.

COLL, César; MARCHESI, Álvaro; PALACIOS, Jesús. **Desenvolvimento psicológico e educação: transtornos de desenvolvimento e necessidades educativas especiais**. 2. ed. Porto Alegre: ARTIMED, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: PAZ E TERRA, 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: PAZ E TERRA, 1996.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Re (des) cobrindo o outro: para o entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. In. ARRUDA, Angela (Org.) **Representando a Alteridade**. Petrópolis, VOZES. 1998.

KOONTZ, Harold; O' DONNELL, Cyris. **Princípios de administração**. São Paulo: PIONEIRO, 1976.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 8. ed. São Paulo, CORTEZ, 2005.

LUCK, Heloisa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.

\_\_\_\_\_. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n.72, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológico**. 11 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARÇAL, Juliane Correa. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?** Brasília: CONSED, 2001.

MARQUES, Mario Osório. **A aprendizagem na mediação social do aprendido e da docência**. Ijuí: UNIJUÍ, 1995.

MEIRIEU, Philippe. **A Pedagogia entre o dizer e o fazer: a coragem de começar**". Porto Alegre: ARTMED, 2002.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. **Aluno com necessidades especiais (verbete)**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=26>, visitado em 13/2/2011.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa, orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

MINAYO, Maria C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 2 ed. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ABRASCO, 1993.

NÓVOA, Antonio. **As organizações escolares em análise**. Portugal, Lisboa: Publicações D. Quichote, 1995.

SCHON, Donald. **Formar professores como profissionais reflexivos**. Lisboa: Publicações D. Quichote, 1992.

ZEICHENER, Keneth. **A formação reflexiva dos professores**: idéias e práticas. Lisboa: EDUCA, 1993.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa “O professor diretor desmitificando práticas na Escola Especial: um estudo sob a óptica de gestores escolares”, sob a coordenação da Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O referido trabalho tem como objetivo analisar as práticas pedagógicas do professor diretor da Escola Especial Professora Ondina Landin Cardoso localizada em Espumoso/RS.

Para tanto, eu, **Marlise Eva Debortoli Sanini**, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone 54-99622175 ou por e-mail [marlisesanini@yahoo.com.br](mailto:marlisesanini@yahoo.com.br)

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão do (a) \_\_\_\_\_

Em caso positivo, solicito a utilização das falas do (a) senhor (a) acima citado, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do escrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisadora: Marlise Eva Debortoli Sanini

Participante (entrevistado): \_\_\_\_\_

Tio Hugo, ..... de julho de 2010.

## **APÊNDICE B – Questionários**

### **PARA OS PROFESSORES**

1. Como você descreve a gestão da Escola Especial?
2. Qual a sua opinião sobre a diretora atuar em sala de aula como docente?
3. Como você vê este trabalho? O que influencia no andamento do trabalho pedagógico? Por que?

### **PARA OS PAIS**

1. Descreva como é a gestão da Escola Especial?
2. Na sua opinião, o professor/diretor exerce suas atribuições bem? Justifique.
3. O que poderia ser melhorado?

### **PARA OS ALUNOS**

1. Descreva como é a gestão da Escola Especial?
2. Na sua opinião, como é ser aluno do professor/diretor?
3. As práticas pedagógicas contribuem para sua aprendizagem?