

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS  
PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL  
MESTRADO PROFISSIONAL

Autora: Angela Aparecida Bolzan de Moraes

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Carla Hollweg Powaczuk

**PRODUTO FINAL DA DISSERTAÇÃO**

**ALFABETIZAÇÃO DE CRIANÇAS EM SITUAÇÃO DE  
VULNERABILIDADE SOCIAL: DESAFIOS À GESTÃO DO  
TRABALHO PEDAGÓGICO**

Santa Maria, RS, Brasil  
2021

# PERSPECTIVAS EMANCIPATÓRIAS À GESTÃO PEDAGÓGICA DE ESCOLAS QUE ATENDEM COMUNIDADES EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE SOCIAL

## INTRODUÇÃO

No estudo desenvolvido buscamos compreender os desafios da gestão pedagógica das escolas situadas em comunidades vulneráveis, na perspectiva de projetar indicadores capazes de favorecer o trabalho pedagógico no ciclo de alfabetização, promovendo o fortalecimento dessas instituições para que se tornem espaços de promoção e emancipação social dos sujeitos pertencentes a esses contextos.

Para tanto, procuramos identificar os desafios no processo de alfabetização de crianças em situação de vulnerabilidade social, bem como reconhecer as concepções docentes no que se refere à relação aprendizagem escolar e vulnerabilidade social.

Nesse sentido, as dimensões do **ECER** (ARNOUT, 2019) no decorrer do trabalho de pesquisa, ao promoverem o sentido da **escuta**; a reflexão docente sobre o seu ambiente de atuação promoveu a **contextualização**; a partir dessas reflexões, as possibilidades levantadas aparecem como a **experimentação**; e, por conseguinte, a criação de uma gestão emancipatória que denota a **reelaboração** desse contexto em análise.

A partir das narrativas dos professores atuantes em escolas inseridas em contextos de vulnerabilidade social, observamos os desafios e exigências do trabalho pedagógico, além dos inúmeros enfrentamentos que puderam ser vislumbrados, na cotidianidade dessas comunidades. Desafios como a falta de recursos materiais para atender as demandas, como a falta de profissionais das diversas áreas, surgem como um entrave para o sucesso no trabalho em que a escola busca produzir. Entendemos que a gestão escolar vai muito além da simples função de administrar o espaço escolar, incluindo a prática docente e os seus condicionantes. No entanto, percebemos que esses desafios se mostram como obstáculos a garantir a melhoria da qualidade do ensino.

Outro ponto relevante que foi observado é a necessidade de flexibilidade e sensibilidade docente para atuar em um contexto de vulnerabilidade social, em que a consciência do inacabamento e sentimento de impotência, diante dos

desafios, são muito marcantes. E são esses sentimentos que, muitas vezes, geram um enfraquecimento docente, pois o professor não vê perspectivas de mudanças dessa realidade, ocasionando a frustração e, em alguns casos mais graves, o abandono da profissão. Daí a importância de redes intersetoriais de apoio, em que a escola possa ser acolhida em suas fragilidades para, assim, poder se fortalecer e atuar com segurança e autonomia para deliberar sobre as frentes de trabalho necessárias em sua realidade educacional.

Evidenciamos ainda a solidão pedagógica, a qual se relaciona com o individualismo, que cada professora enfrenta sobre seus próprios desafios. Há uma clara manifestação a respeito da falta de momentos para trocas e compartilhamento de saberes entre os docentes, bem como a reflexão em torno de perspectivas emancipatórias à gestão pedagógica. Assim como a importância da autonomia que está sendo perdida por ocasião de políticas de governo que impõe certas restrições às escolas. Há necessidade de formação continuada e um trabalho coletivo e colaborativo que propicie a criação de projetos conjuntos que venham ao encontro das demandas do grupo escolar, bem como da comunidade; de modo que todos possam trabalhar com o mesmo objetivo de avançar nas lutas a favor da democratização da escola pública de qualidade.

Diante desses entraves mencionados, entendemos que a escola necessita um empenho conjunto para se transformar em um ambiente dialógico e reflexivo, onde todos os implicados no processo sejam capazes de criar possibilidades de reestruturação da prática pedagógica. Nesse sentido, é fundamental atender às exigências de seu contexto, cumprindo a missão primordial de assistir a todos aqueles que depositam na escola pública o sonho de um futuro melhor, com mais dignidade, fraternidade e equidade.

## **JUSTIFICATIVA**

As narrativas compartilhadas através das entrevistas individuais e, ao final, coletivas, assim como as rodas de conversa, serviram para pensar em ações que contemplem os professores, gestão e estudantes; contribuindo para a diminuição de situações de exclusão escolar, atendendo comunidades em situação de vulnerabilidade social. Assim, evidenciamos que os desafios

enfrentados nessas escolas são passíveis de serem superados, pois depende de práticas propositivas e colaborativas para se efetuarem efetivamente.

Compreendemos que um dos grandes desafios da gestão é atender às demandas de ordem cultural, política, econômica e social do mundo moderno. Observando que as velhas práticas e metodologias já não atendem as necessidades dos sujeitos para que nele sobrevivam com dignidade e ética, atuando como protagonistas num contexto em transformação. Tudo isso empreende uma “nova” escola, com um perfil contemporâneo de ensino e aprendizado, condizente com as demandas que a sociedade atual impõe.

Sabemos que apesar do contexto de grande vulnerabilidade social em que a escola pesquisada se encontra inserida, bem como as outras escolas, cujos docentes participaram das rodas de conversa, não indicam que sejam instituições com baixo desempenho escolar. Algumas demonstram ser possível reverter resultados ineficientes com ações coletivas, com uma gestão pedagógica comprometida com o processo de ensino, que tenha um efetivo Plano Político Pedagógico voltado a atender às necessidades dessa realidade. A utilização de objetivos e metodologias claras e coerentes com esse contexto, aliados a professores atuantes e engajados, poderão resultar em um processo de aprendizagem satisfatório. A parceria entre escola/família, a fim de fortalecer a participação e a responsabilidade de cada uma no melhoramento desse processo, além de uma organização escolar voltada à aprendizagem capaz de superar os estigmas do fracasso escolar devido às condições socioeconômicas dos alunos, garantindo o direito de acesso e permanência desses estudantes com qualidade.

Desta forma, salientamos a relevância deste trabalho de investigação, a partir do que observamos em boa parte das discussões sobre vulnerabilidade social aliada ao desempenho escolar. Nos últimos anos, caminhou-se no sentido de se viabilizar gestões pedagógicas propositivas, capazes de transformar índices positivamente em escolas que se situam em regiões de alta vulnerabilidade social. Assim como foram geradas políticas públicas educacionais para atender às necessidades dos sistemas públicos de ensino, a fim de buscar melhorias na aprendizagem dos alunos, atendendo ao que se propõe em lei. Ou seja, proporcionar uma educação de qualidade que atenda a todos de forma equitativa, mostrando que é possível reverter o quadro de

fracasso escolar no ciclo de alfabetização, especialmente nas escolas inseridas nesses contextos.

## **OBJETIVO**

Compreender os desafios da gestão pedagógica de escolas que atendem comunidades em situação de vulnerabilidade social, na perspectiva de projetar indicadores para uma gestão emancipatória, capazes de favorecer o trabalho pedagógico no ciclo de alfabetização.

## **METODOLOGIA**

Tendo em vista os objetivos da investigação, optamos por desenvolver o estudo a partir de uma abordagem de pesquisa qualitativa narrativa de cunho sociocultural. Segundo Lankshear e Knobel a abordagem qualitativa, caracteriza-se como um método investigativo científico que se concentra no caráter subjetivo do objeto analisado.

Enquanto a pesquisa quantitativa está fortemente interessada na identificação de associações casuais, correlativa ou de outros tipos, entre os eventos, processos e consequências que ocorrem nas vidas mentais e sociais dos seres humanos, a pesquisa qualitativa está principalmente interessada em como as pessoas experimentam, entendem, interpretam e participam de seus mundos social e cultural. (LANKSHEAR E KNOBEL, 2008, p. 66)

Ainda segundo os autores, a pesquisa qualitativa pode envolver e observar o que as pessoas fazem, conversar com elas a respeito, perguntar a outras pessoas sobre isso e tentar entender e explicar o que está acontecendo, sem recorrer a números, estatísticas ou variáveis (LANKSHEAR E KNOBEL, 2008). Dessa forma, define-se como um estudo não estatístico que observa conceitos que não podem ser comensuráveis, como sentimentos, percepções, objetivos, princípios, dado o seu caráter subjetivo, pois está intimamente ligada ao humano, às relações sociais num determinado contexto. Assim, quando em uma investigação ocorre a busca de respostas e as informações coletadas no estudo exigem interpretações, o ideal é que se recorra a pesquisa qualitativa.

O contexto investigativo inicial se deu numa escola estadual de educação básica, localizada na zona oeste do município de Santa Maria – RS, que oferta o Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais) e Médio, nos turnos matutino e vespertino.

Como sujeitos participantes da etapa 1, a escolha se deu pelas professoras atuantes no Bloco Pedagógico (1º, 2º e 3º anos do EF), da escola investigada, visto que é necessário se obter referências diretamente relacionadas à prática da alfabetização e as implicações nessa atuação e com a equipe que atua na gestão escolar. Com esses sujeitos colaboradores foram aplicados questionários e realizadas entrevistas semiestruturadas, finalizando com um encontro formativo.

A segunda etapa da investigação foi pensada para se instaurar redes de colaboração para além do contexto local de investigação, convidando outras instituições escolares situadas em contextos semelhantes de vulnerabilidade social, para dialogar sobre os desafios, enfrentamentos e possibilidades da alfabetização nessas comunidades, em tempos de distanciamento social. Dessa forma, foi elaborado um convite para professores e gestores de algumas instituições escolares que atendem comunidades vulneráveis, para promover o diálogo entre docentes e gestores e se buscar possibilidades de ações emancipatórias capazes de favorecer o trabalho pedagógico nestes contextos, especialmente em período de distanciamento social.

Os dois encontros realizados aconteceram de modo virtual, no formato de rodas de conversa.

Neste sentido, o estudo narrativo de cunho sociocultural foi desenvolvido a partir da organização desses ambientes dialógicos, problematizadores e reflexivos os quais almejam a constituição de redes colaborativas, capazes de impulsionar novos modos de pensar e produzir o trabalho pedagógico com comunidades em situação de vulnerabilidade social. Desse modo, primamos pelas dimensões de escuta, de contextualização, de experimentação e de reelaboração (ECER), com base na reflexão colaborativa, sendo que cada uma destas dimensões é ativada pela possibilidade de reflexão instaurada, permitindo a construção compartilhada de saberes e fazeres. (BOLZAN, 2002, ARNOUT, 2019).

Dessa forma, as redes de interações e mediações pautadas nas dimensões de escuta, contextualização, experimentação e reelaboração (ECER), são as bases sobre as quais pautamos as etapas e dos instrumentos investigativos utilizados nesta investigação para a construção do produto final desse trabalho.

## **PRODUTO FINAL**

Aspiramos, com essa pesquisa, apresentar um conjunto de indicadores evidenciados como elementos capazes de qualificar as práticas pedagógicas, junto às escolas que atendem comunidades em situação de vulnerabilidade social, a partir das necessidades que se mostraram presentes nesses contextos.

Os dados evidenciados ao longo desse trabalho de investigação propiciaram uma **reflexão** acerca do tema em estudo e seus enfrentamentos e levantaram **possibilidades** de ascensão dessas escolas à uma **gestão emancipatória** que dê conta dos desafios do mundo atual. Consideramos como indicadores capazes de impulsionar à gestão emancipatória as seguintes dimensões:

Figura 1 – Mapa mental sobre gestão emancipatória



Fonte: Elaborado pela autora, a partir das palavras-chave que designam o conceito de gestão emancipatória.

Compreendemos por gestão emancipatória aquela que resulta de uma **gestão democrática**, em que a **participação** é o elemento chave para possibilitar o envolvimento e o comprometimento de todos os atores nesse processo. Participação que compreende **acolhimento**, no sentido de favorecer uma aproximação maior entre os gestores, docentes, alunos e comunidade. Com o fim de se conhecer as diferentes trajetórias dos sujeitos e, assim, conseguirem encontrar, nesse contexto, um lugar de pertencimento, para, conseqüentemente, haver engajamento, participação.

Gestões pedagógicas democráticas e propositivas acarretam maior qualidade da escola, pois são capazes de modificar índices positivamente, sendo muito provável de se criar condições efetivas para a instauração de um processo exitoso de ensino e de aprendizagem, que beneficie a todos. Mediante uma **gestão participativa e colaborativa** é que se dará a possibilidade de estabelecer um **ambiente dialógico e reflexivo** entre os sujeitos da comunidade escolar. E, por conseguinte, criar **redes intersetoriais** nesses contextos, em que



se permitirá uma nova estruturação, baseada na construção coletiva de projetos voltados às demandas da comunidade.

Uma gestão democrática que se coloca numa perspectiva emancipatória é aquela que seja capaz de acolher os sujeitos em suas singularidades, respeitando todos os contextos socioculturais, tanto do aluno quanto do professor que, igualmente, se encontra em vulnerabilidade, no enfrentamento de tantos desafios do cotidiano escolar.

É sabido que os professores fazem um trabalho de reconhecimento das crianças, contudo, essa circunstância de vulnerabilidade e seus desafios tornam esse processo mais penoso. E precisando que o professor esteja muito engajado e consciente do seu papel social, para qualificar o trabalho pedagógico nessas comunidades, pensando em possibilidades de emancipação. Dessa forma, tencionamos alguns indicadores que podem contribuir para uma gestão emancipatória nesses contextos, como o **acolhimento** das crianças em situação de vulnerabilidade social de forma a garantir o acesso e a permanência delas no ambiente escolar, tendo seus direitos de aprendizagem assegurados. Acolhimento que se dará de forma que se reconheça nas crianças pobres e excluídas dos seus próprios processos de aprendizagem, os sujeitos de possibilidades, mas que, sem perspectivas, são invisibilizadas, tornando-se reféns dos estigmas que suas circunstâncias lhes promovem.

Acolhimento, que teve o seu conceito originado por volta dos anos de 1990, na área da saúde, conforme Franco et al. (1999) surgiu para resgatar o conhecimento técnico da equipe da saúde e aumentar a sua intervenção, estabelecendo vínculo e responsabilização das equipes com os usuários, como também para ampliar a capacidade de escuta frente às demandas apresentadas. Trazendo o conceito ao nosso contexto em questão, ou seja, o educacional, ele foi aos poucos sendo incorporado ao vocabulário da Pedagogia, estando associado ao termo “adaptação”, embora nos dias atuais já se estrutura de forma isolada, assumindo o viés de respeito às necessidades da criança, assim como às suas singularidades e identidade social, cultural, histórica e de gênero.

Nesse sentido, o primeiro passo é o professor reconhecer o seu contexto de trabalho para que possa identificar suas necessidades e seus potenciais, para respeitá-lo e assim criar vínculo e, por conseguinte, poder sentir-se parte daquele ambiente onde vai conviver e interagir.

Portanto, os indicadores aparecem como indícios que apontam aspectos dessa realidade investigada e que podem, em parte, qualificá-la. Assim, evidenciamos a necessidade da instauração de **redes intersetoriais**, a fim de proporcionar um trabalho conjunto, realizado de forma articulada e integrada para contribuir à troca de saberes. Acreditamos que por meio de um trabalho colaborativo entre os profissionais, através de projetos coletivos que surjam de necessidades da escola de modo a integrar as diferentes áreas do conhecimento, buscando qualificação do trabalho pedagógico em parceria com outros profissionais de saúde e da educação, como:

pediatra, psicólogo, fonoaudiólogo, terapeuta ocupacional, dentista, psicopedagogo.

Na perspectiva das redes intersetoriais e do trabalho conjunto surge a primordialidade da **gestão colaborativa e participativa**, como componente fundamental e imprescindível, a fim de se construir uma linha de ação, com **objetivos compartilhados**, na qual todos os envolvidos no processo educativo possam ter congruência e **autonomia** em suas práticas, baseado nas demandas da realidade do contexto. Atividades de compartilhamento entre os professores e valorização do trabalho pedagógico para incentivar o trabalho coletivo e inovador, possibilitando e instigando a participação da comunidade escolar nesse trabalho, formando a importante parceria família/escola, é essencial.

Certamente, para qualificarmos o trabalho docente é crucial a formação continuada em serviço para auxiliar os profissionais da educação a valorizarem suas práticas e se motivarem a buscar aperfeiçoamento em sua área de atuação. Com o propósito de suprir as demandas da educação atual, especialmente quando seu contexto de prática for de vulnerabilidade social, pois é aonde os desafios se intensificam.

E na busca dessa qualificação profissional, a problematização da prática pedagógica pelo professor, visando a superação de um trabalho automatizado e fora de um contexto apropriado, é, sem dúvida, obrigatório. Além da ação de redefinir o projeto político pedagógico da escola, para ser congruente às demandas daquela comunidade escolar, em relação a conteúdos, metodologias e avaliação; estabelecer com o grupo de professores o plano de trabalho a ser desenvolvido em cada ano escolar, de acordo com as necessidades e perfil do corpo de alunos da escola; além da elaboração de estratégias de auxílio às

crianças com defasagem de aprendizagem, para dar possibilidades de sucesso a todos os educandos.

Seguramente, para se lograr êxito na escola, com a implantação de uma gestão emancipatória, é impreterível que ocorra a inserção de práticas harmônicas entre a equipe gestora e o corpo docente. Com a intenção de qualificar o trabalho pedagógico, na direção de acolher os sujeitos, especialmente os advindos de um contexto de exclusão, auxiliando-os a encontrarem possibilidades de subversão da vulnerabilidade através da educação, incluindo todos, legitimando o lugar que cada um tem direito, dentro da sociedade.

[...] tornar a escola democrática hoje significa modificá-la, a fim de que cada vez maior parcela das camadas populares nela ingresse e permaneça. Dessa forma a escola poderá cumprir aquilo que lhe é específico, enquanto instância social que luta pela transformação: a socialização do saber. (PIMENTA 2002, p.12)

Assim, tendo como base o conjunto de indicadores destacados, almejamos a consolidação da gestão pedagógica com o intuito de instaurar redes colaborativas entre instituições em comunidades vulneráveis. Desse modo, buscamos criar agendas de acolhimento para investir na integralidade do sujeito, de forma que o acolhimento das crianças em suas necessidades básicas, como: alimentação, vestuário e higiene, possam ser atendidas; que esses sujeitos sejam acolhidos em suas diferentes experiências, valorizados em suas potencialidades, diante de sua trajetória extraescolar. Com o fortalecimento do professor e da própria gestão para a criação de projetos coletivos que atendam as demandas dos sujeitos envolvidos nesse processo, aspiramos desnaturalizar as desigualdades, propiciando maiores oportunidades para que os indivíduos busquem sua emancipação social, por meio de um ensino público democrático e de qualidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nessa perspectiva, a partir dos objetivos delineados para essa pesquisa, torna-se essencial indicar caminhos para o fortalecimento das interações intra e interinstitucionais, por meio de diálogos reflexivos que possibilitem um trabalho

colaborativo, com a atuação protagonista de todos na transformação do contexto. Assim, apresentamos como produto da dissertação os indicadores descritos anteriormente, a fim de promover o fortalecimento das escolas situadas em comunidades em situação de vulnerabilidade, para que se tornem espaços de reflexões e deliberações coletivas, visando o bem estar e a formação da autonomia dos sujeitos.

## REFERÊNCIAS

ARNOUT, Cristina I. S. **Formação continuada de professores:** indicadores para uma política na rede municipal de Itaara. 2019. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

BOLZAN, Dóris P. V. **Formação de professores:** compartilhando e reconstruindo conhecimentos. Porto Alegre: Mediação, 2002.

FRANCO, Túlio Batista *et al.* **O acolhimento e os processos de trabalho em saúde:** o caso de Betim, Minas Gerais, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*; 15(2) (supl2): 121-131, 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102311X1999000200019](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102311X1999000200019)>. Acesso em: 26 mar. 2021.

LANKSHEAR Colin; KNOBEL Michele. **Pesquisa pedagógica.** Do projeto à implementação. Artmed, Porto Alegre, 2008.

PIMENTA, Selma Garrido, (org.). **Formação de Professores:** identidade e saberes da docência. In. Saberes Pedagógicos e Atividade Docente. São Paulo: Cortez, 2002, pp. 15-34.