

## GESTÃO ESCOLAR: O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AS METODOLOGIAS INOVADORAS DOS ALFABETIZADORES.

Eliana Luísa Chiaradia Da Silva<sup>□</sup>

Mara Teresinha Rodrigues Terra<sup>□□</sup>

### RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo a análise de Artigos e/ou obras de autores que discutem as relações interpessoais entre a gestão escolar e os professores, os caminhos da gestão democrática neste contexto, buscando reconhecer qual é o papel do gestor escolar frente as metodologias inovadoras dos alfabetizadores da Educação Básica das escolas da rede pública estadual do Rio Grande Do Sul. O foco principal deste estudo é pesquisar o que os autores trazem sobre as relações no cotidiano escolar entre os gestores e os alfabetizadores de forma que essa coleta de dados possa servir como um suporte de apoio para análise das ações pedagógicas docentes no ciclo de alfabetização baseadas em metodologias inovadoras e como estas propostas podem interferir nas relações entre a gestão e os professores alfabetizadores. Assim, tratou de verificar o papel dos gestores e sua relação com os professores alfabetizadores, o que os textos analisados propõe para o ciclo da alfabetização e como eles dialogam entre si, proximidades e divergências. A metodologia utilizada para a realização desta investigação foi de cunho qualitativo, sendo utilizados recursos da pesquisa bibliográfica. Para o referencial teórico, buscou-se artigos e obras relacionados ao tema do trabalho nos materiais recebidos durante esta Pós, em materiais sugeridos pela orientadora e materiais de acervo próprio. Após essa busca, realizou-se um levantamento dos artigos e obras encontradas, selecionando os que seriam utilizados para a fundamentação teórica. Para complementar a fundamentação teórica, utilizou-se obras de autores que tratam do tema, tais como: **Alonso (1978)**, **Libâneo (2009-2012)**, **Marcelos, V. (2009)**, **Minicucci, Ferreiro & Teberoski (1984)**, entre outros, citados no referencial teórico. Para uma análise destas informações optou-se por dialogar com as ideias encontradas nos artigos e obras, trazidas no referencial teórico.

Palavras-chave: Relações interpessoais, Metodologias inovadoras, Alfabetização, Gestores, Alfabetizadores.

---

□ Acadêmica do curso de Pós Graduação em Gestão Escolar: Coordenação, Direção e Supervisão Escolar. Graduada em Pedagogia – URI. E-mail: [chiaradiaeliana41@gmail.com](mailto:chiaradiaeliana41@gmail.com)

□□ Possui graduação em Graduação em Licenciatura Plena - Habilitação em Geografia pela Fundação Regional Integrada - Campus de Erechim (1994). Mestrado em Educação, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos/UNISINOS. Especialização em Processos Pedagógicos na Educação Básica, Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Erechim. Especialização em Coordenação Pedagógica. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS. Atualmente é Coordenadora Pedagógica na Escola de Educação Infantil Fonte de Ideias – Farroupilha – RS. E-mail: [mara.terra11@gmail.com](mailto:mara.terra11@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário educacional brasileiro, existem diversos atores que estão ligados diretamente ao contexto da educação tanto pública quanto privada, sejam eles dentro dos ministérios, das secretarias de educação, das coordenadorias regionais de educação, no legislativo, gestores escolares nas equipes diretivas, gestão na sala de aula e nos demais segmentos da comunidade escolar. Falar em gestão escolar não é nada fácil, é complexo e desafiador principalmente porque as relações interpessoais definem as ações gestoras e as ações de poder da gestão escolar e podem definir as ações pedagógicas docentes, atreladas as questões sociais, políticas, econômicas, culturais e demais fatores externos à escola, de maneira tão acentuada, que na grande maioria das vezes, pode vir a interferir na qualidade da educação escolar.

Partindo desse pressuposto, esta pesquisa surge primeiramente, de conflitos vivenciados na realidade do contexto escolar da rede pública estadual, entre alfabetizadores e gestão escolar frente as metodologias inovadoras. Para tanto, foi realizado um estudo sobre as relações interpessoais no espaço escolar, o papel da gestão escolar frente ao processo de ensino e aprendizagem mais especificamente na alfabetização e como essas relações podem interferir nas ações pedagógicas dos professores alfabetizadores no 1º ano do ensino fundamental séries iniciais.

Dando sequência a pesquisa fez-se necessário analisar o que os documentos como a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e RCG (Referencial Curricular Gaúcho), especificamente as habilidades e competências no componente Língua Portuguesa, propunham para o ciclo de alfabetização e como estas propostas podem interferir nas relações entre a gestão e os professores alfabetizadores, tendo como objeto de estudo escolas da rede pública estadual do município de Erechim, pertencentes a 15ª CRE (Décima Quinta Coordenadoria Regional de Educação), que reúne ao todo 89 escolas na região norte do Rio Grande Do Sul.

Esse estudo é relevante já que as escolas ainda seguem, na sua maioria, um modelo de ensino tradicional com ênfase na listagem de conteúdos clássicos, em que a alfabetização não é vista como um processo de ensino e aprendizagem que se constrói diariamente nas relações entre: professor alfabetizador e estudante, estudante e estudante, escola e comunidade escolar, gestão escolar e professor alfabetizador, mas ocorre sim, na maioria das vezes, de forma

mecânica através da decodificação de códigos e símbolos em que o estudante tem seus saberes externos ignorados. É fundamental que a equipe diretiva tenha como foco das suas ações o fazer pedagógico e à partir destas ações construir junto da sua comunidade escolar um processo de gestão cada vez mais próxima de um processo democrático, primando sempre pelo diálogo tendo como objeto do processo de ensino e aprendizagem, junto com os alfabetizadores, o estudante.

Para a realização do estudo utilizou-se da metodologia de pesquisa de cunho qualitativo, bibliográfica e documental, em que André e Lüdke (1986, p. 45) destacam que analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa. Já para Minayo (p. 16, 2003) é o caminho do pensamento a ser seguido e este método de pesquisa proporciona coletar informações e descrevê-las, utilizando-se de impressões, opiniões e pontos de vista.

A base teórica para este estudo se constitui por meio da leitura de obras sobre os temas pesquisados, com a realização de uma busca através das palavras chaves - Relações interpessoais, Metodologias inovadoras, Alfabetização, Gestores, Alfabetizadores, e também pesquisa em acervo próprio. Com isso, na pesquisa com as palavras chaves foram encontrados vários artigos e obras, porém optou-se por utilizar na construção do referencial teórico 5 artigos e 6 obras.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

O processo de gestão democrática precisa alicerçar-se em uma natureza muito mais pedagógica do que administrativa, a instituição escola precisa avançar na ideia de administração empresarial para gestão escolar, o papel do “Diretor” precisa ser substituído no sentido prático, para o papel de “Gestor”.

A problemática central da escola brasileira, possivelmente da escola em geral, parece situar-se em uma falha de natureza administrativa, qual seja, a sua incapacidade de ajustar-se às exigências da vida contemporânea, ajustamento esse que requer, necessariamente, ação organizada e planejada, realizada por pessoas qualificadas, a fim de que sejam atendidas as crescentes demandas quantitativas e qualitativas da sociedade atual. (ALONSO, 1978, p. 11).

A escola é uma instituição de natureza educativa, que por sua vez, tem como foco as ações pedagógicas e como agentes do seu papel, indivíduos, oriundos de diferentes realidades com objetivos, na maioria das vezes comuns, porém com formas de pensar e experimentar o processo de ensino e aprendizagem bem distintas, por isso as relações interpessoais são acontecimentos vivenciados de maneiras bastante variadas e complexas, o que por sua vez pode causar inúmeros conflitos entre os grupos que dividem os espaços escolares.

A escola precisa ser, essencialmente, um espaço de construção do conhecimento, formador, integrador, problematizador, democrático, dialógico, de acesso para todos e de garantia de permanência de todos os estudantes que formam um grupo escolar. O acesso a escola pública de qualidade e para todos está garantido em documentos legais.

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), Lei nº 9.394/1996, traz em seu Título I – Da Educação – o papel da educação na sociedade:

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. § 1º Esta lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias. § 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social. (LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 2020, p. 8).

A escola é um espaço de descobertas e reconhecimentos, conforme Libâneo (2012), nós somos conscientes de que o sistema educativo é um ambiente social que tem por finalidade formar os indivíduos que nela vivem, desta forma é imprescindível compreender que:

Numa perspectiva crítica, a escola é vista como uma organização política, ideológica e cultural em que indivíduos e grupos de diferentes interesses, preferências, crenças, valores e percepções da realidade mobilizam poderes e elaboram processos de negociação, pactos e enfrentamentos. Vale destacar, todavia, que ela não é o único espaço em que ocorre a educação. Esta já existia antes mesmo da existência da escola. A vida social implica a vivência da educação pelo convívio, pela interação entre as pessoas, pela socialização das práticas, hábitos e valores que produzem a vida humana em sociedade. Como prática social, a educação é fenômeno essencialmente humano e, portanto, tem historicidade. A prática educativa envolve a presença de sujeitos que ensinam e aprendem ao mesmo tempo, de conteúdos (objetos de conhecimento a ser apreendidos), objetivos, métodos e técnicas coerentes com os objetivos desejados. Desse modo, ela pode configurar-se na articulação de aspectos contraditórios, como opressão e democracia, intolerância e paciência, autoritarismo e respeito, conservadorismo e transformação, sem nunca ser, porém, neutra. (LIBÂNEO, 2012, p. 235).

Seguindo a ideia de Libâneo (2009), a escola é um espaço de exercício da cidadania crítica, compreendida como uma instituição social que tem, como principal objetivo, a educação, a formação de indivíduos com vistas na qualidade do processo de ensino e aprendizagem. Dentro dessa perspectiva a escola que queremos é um espaço idealizado na lógica da construção de uma sociedade que traz como “bandeira” o combate à exclusão social, que se embasa nos princípios de igualdade, dialogicidade, liberdade e equidade, que possa, ao mesmo tempo, trabalhar as relações escola-estudante-família.

Sendo assim, é possível entender que a organização escolar é uma unidade social, já que ela é capaz de reunir pessoas com diferentes pensamentos, ideias e modos de vida que interagem entre si, à fim de alcançar objetivos educacionais. Desta forma pode-se dizer que a escola é uma instituição com estruturas e processos organizativos próprios.

Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2009, p. 316).

Partindo deste entendimento de organização do espaço escolar é que se busca um novo conceito de gestão, em que o diretor de escola passa a atuar como gestor, onde sua função não limita-se mais apenas as demandas administrativas, de organização física, estrutural e financeira, mas é preciso, à partir deste conceito, nortear todas as ações gestoras no pedagógico, no processo de ensino e aprendizagem, que tem o estudante como foco das ações educativas escolares de forma a mediar as relações interpessoais, principalmente as relações que causam conflitos de comportamentos e sentimentos.

Segundo Minicucci (2001), as relações interpessoais são acontecimentos vivenciados nos mais diversos lugares em que existe a convivência entre pessoas, como na família, no trabalho e na escola que é por sua vez um espaço onde as relações são complexas por serem em número bastante significativo e muito variadas. Os movimentos sociais, econômicos, políticos e culturais no mundo globalizado, trazem mudanças significativas no cotidiano humano possibilitando assim, novas formas de aprender, a construção de novos conhecimentos e diferentes maneiras de se relacionar com o outro.

O relacionamento interpessoal envolve um conjunto de características próprias que definem a formação do “eu” de cada um e como lidamos com nossas emoções, sentimentos, perdas e frustrações, como nós nos definimos através do autoconhecimento e como pode funcionar o nosso pensamento à partir desse autoconhecimento. Conforme Ziemniczak

(2011), relacionamento interpessoal ainda envolve a capacidade do ser humano de experimentar e discernir padrões, experimentar atrações do futuro, de sonhar e também das possibilidades de realizar esses sonhos.

Desta forma entende-se que as relações interpessoais no espaço escolar são definidas na maioria das vezes pelas ações da gestão escolar, principalmente no papel do gestor. Conforme Luck (2006), não basta apenas uma mudança de conceitos (de diretor para gestor), já que uma mudança de denominação só torna-se significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes. Essa nova concepção exige novas ações por parte do gestor, que passa a fazer o movimento da gestão procurando criar e manter situações que favoreçam uma boa relação entre todos os indivíduos que fazem parte da instituição escolar que este dirige. Porém é importante colocar que um ambiente de trabalho harmonioso, não pode e não deve, estar alicerçado somente nas ações do gestor, mas nas ações de todos que fazem parte da comunidade escolar.

Conforme Marcelos (2009), embora as interação dos indivíduos no ambiente escolar sejam de responsabilidade de todos, o gestor é o agente corresponsável pelo sucesso ou não de uma boa comunicação e interação, para tanto é preciso que o mesmo tenha habilidades de trabalhar em equipe e espírito de coletividade, respeitando as diversidades nas formas de pensar e de agir como falas e ações de enriquecimento para o grupo.

As diferentes percepções, sentimentos e opiniões envolvem conhecimentos prévios, valores, estilos de vida e de comportamentos, contribuindo assim, para o conhecimento mais amplo sobre as interações sociais em um contexto escolar conhecendo não somente o papel do gestor mas também do professor, especialmente do alfabetizador (profissional em foco na presente pesquisa), já que as relações interpessoais fortalecem não somente o desempenho do profissional mas contribuem significativamente para com os processos de socialização, interação e principalmente, no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes. Sendo assim, a análise dos vínculos estabelecidos nos relacionamentos entre professor e estudantes, envolve interesses e intenções, pois a educação é uma das fontes mais importantes do desenvolvimento comportamental humano.

Na escola todos são gestores das suas demandas e ações, não é função somente da gestão escolar, surge aqui uma concepção de escola inovadora onde todos os processos precisam estar norteados em movimentos democráticos de construções. Neste contexto

entendemos que tanto o professor quanto o gestor são peças essenciais para a inovação e para o desenvolvimento de qualquer inovação pedagógica, contribuindo principalmente, para o sucesso de todas as atividades que são desenvolvidas dentro do ambiente escolar.

Alarcão (2001), faz uma reflexão em torno da escola que tem como princípios norteadores uma gestão democrática, que todos desejam:

Desejo assim uma escola que conceba, projete, atue e reflita em vez de uma escola que apenas execute o que os outros pesaram para ela [...] Não quero uma escola que se lamente do insucesso como um pesado e frustrante fardo a carregar, mas uma escola que questione o insucesso nas suas causas para, relativamente a elas, traçar planos de ação. Uma escola que reflita sobre os seus próprios processos e as suas formas de atuar e funcionar [...] Uma escola que saiba criar as suas próprias regras. Mas que, ciente da sua autonomia responsável, saiba prestar contas de sua atuação, justificar os seus resultados e auto avaliar-se para definir o seu desenvolvimento. (ALARCÃO, 2001, P. 82).

É na sala de aula, nas interações com todos os sujeitos que fazem parte dela, que os estudantes, principalmente os do ciclo da alfabetização, devem ter suas expectativas, em torno do processo de ensino e aprendizagem, atendidas. para que isto se transforme em condições intelectuais para que o processo de ensino e aprendizagem aconteça de forma natural e significativa, sendo assim, o afeto entre os estudantes e seus professores, torna-se necessário já que as relações de afetividade podem servir como dispositivo pedagógico que vai muito além do uso do giz, do livro didático e da lousa.

Neste cenário surge então a importância das relações de afetividade construídas nas séries de alfabetização. Os vínculos estabelecidos entre os indivíduos envolvidos (professor-estudante-direção-famílias) nesta fase da vida escolar, podem ser determinantes na forma como o estudante constrói o processo de ensino e aprendizagem, principalmente da leitura e da escrita.

O professor é responsável por possibilitar o vínculo interativo aluno-conhecimento, o alfabetizador precisa ter características próprias para trabalhar com a alfabetização, neste viés, entre tantas, a mais importante, é a de assumir uma postura de pesquisador da sua realidade para que à partir das suas pesquisas possa ser um mediador do processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita dos estudantes do 1º ano das séries iniciais do Ensino Fundamental. O professor mediador embasa suas ações pedagógicas a partir de concepções lúdicas, criando um vínculo alfabetizador de encantamento, despertando no estudante o interesse pelo processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita de maneira significativa.

A sala de aula é um espaço privilegiado para o desenvolvimento pela leitura, por isso o educador deve adotar uma postura criativa que estimule o desenvolvimento integral da criança. É preciso que o professor seja dinâmico em suas aulas, despertando o gosto e o prazer das crianças pelo hábito da leitura. O educador pode criar um espaço agradável, mesmo que seja simples, pois, para a leitura de livros e outras fontes, basta fazer com que este lugar seja especial, enfim, um cantinho afetivo e aconchegante. (ZILBERMAN, 2003, p. 16).

Uma proposta inovadora para a ação docente no processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita não é nada fácil, é muito desafiador, visto que a escola ainda segue metodologias conteudistas de ensinar, esse modo de ensinar não está presente somente no espaço escolar é um modelo exigido pelo regime capitalista que tem por objetivo a competitividade e a produção de resultados imediatos, ou seja, quantidade sobre a qualidade. Neste contexto o que se espera da alfabetização é a decodificação um ato mecânico do processo de leitura e de escrita.

Na concepção de Ferreiro & Teberoski (1984), o método que o alfabetizador utiliza no processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita só será significativo para o estudante do 1º ano do ensino fundamental na rede pública - e aqui tomamos como base as da rede pública estadual do Rio Grande do Sul – conforme o objeto social “língua escrita” é apresentado no contexto escolar. Sendo assim não pode-se aceitar que a alfabetização seja reduzida a um código de transcrição de sons em formas visuais. Cabe a escola, em sua função social, entre outras demandas, introduzir a língua escrita como tal. Cabe ao gestor escolar colocar-se em condição de pesquisador e também de apoiador das ações docentes inovadoras praticadas pelo alfabetizador, diante das mudanças, em torno dos estudos e ações, sobre como se dá o processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita

No caso da educação escolar pode-se dizer que a inovação pedagógica somente ocorrerá quando houver a capacidade de transformar ou até mesmo de reinventar o que está em processo de construção, avançando-se para uma revolução metodológica na alfabetização dos estudantes. Essa inovação metodológica vem embasada na pesquisa constante, na autoavaliação, avaliação dos processos de ensino e aprendizagem, uso do diálogo, desmetodização, criatividade, autonomia, formação integral, uso social da leitura e da escrita, valorização dos conhecimentos próprios e principalmente no uso de ações pedagógicas utilizando-se da ludicidade e da afetividade.

A partir do início da década de 1980, essa tradição passou a ser sistematicamente questionada, em decorrência de novas urgências políticas e sociais que se fizeram acompanhar de propostas de mudança na educação, a fim de se enfrentar, particularmente, o fracasso da escola na alfabetização de crianças. Como correlato



teórico metodológico da busca de soluções para esse problema, introduziu-se no Brasil o pensamento construtivista sobre alfabetização, resultante das pesquisas sobre a psicogênese da língua escrita desenvolvidas pela pesquisadora argentina Emilia Ferreiro e colaboradores. Deslocando o eixo das discussões dos métodos de ensino para o processo de aprendizagem da criança (sujeito cognoscente), o construtivismo se apresenta, não como um método novo, mas como uma “revolução conceitual”, demandando, dentre outros aspectos, abandonarem-se as teorias e práticas tradicionais, desmetodizar-se o processo de alfabetização. (MORTATTI, 2006, p. 10).

Desse ponto de vista apresentado por Mortatti (2006), o processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita nos anos iniciais da escolarização é um momento de passagem para um mundo novo, o mundo letrado que apresenta novas formas de relação dos e entre os sujeitos, novos modos de pensar, sentir e agir, é a existência do indivíduo enquanto cidadão e ser social capaz de interagir e mudar a realidade da qual faz parte se, e quando necessário.

### **3. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AS METODOLOGIAS INOVADORAS: RELAÇÕES INTERPESSOAIS GESTOR X ALFABETIZADOR**

De acordo com Minayo (2003), a pesquisa qualitativa, utilizada neste artigo, consiste no exercício da ciência, intencionando para levantamento da realidade, mensurando o nível de precisão das respostas qualitativamente, trabalhando a construção da realidade na interpretação de crenças, valores, estereótipos e outras variáveis que não podem ser reduzidas a quantificação.

A revisão teórica dessa pesquisa se fundamenta em torno das análises dos referenciais que discutem as relações interpessoais no espaço escolar, o papel do gestor escolar em uma perspectiva de gestão democrática, o papel do professor alfabetizador no ciclo de alfabetização das séries iniciais do ensino fundamental, e, por fim, em como as metodologias inovadoras trazidas na prática pedagógica do professor alfabetizador, podem interferir nas relações entre a gestão escolar e os alfabetizadores. E, “se” e como essa relação pode interferir no processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita dos estudantes das escolas públicas estaduais no Rio Grande do Sul, especificamente as que pertencem a 15ª CRE, (Décima Quinta Coordenadoria Regional de Educação)

Percebe-se a influência que as ações pensadas pela gestão escolar tem dentro deste espaço educativo, assim como, sua forma de pensar o processo de ensino e aprendizagem, as características do gestor/diretor (que é aquele que administra a escola com foco no financeiro e no burocrático), ou o diretor/gestor (que é o que pensa a gestão à partir do pedagógico como centro das suas ações e o estudante como foco desse processo), podem interferir na aprendizagem dos estudantes, especificamente dos que estão na alfabetização.

Para iniciar as discussões sobre os dados que foram encontrados por meio desta pesquisa, cabe colocar que, primeiramente buscou-se entender como os espaços escolares são encontrados e como devem ser constituídos para o planejamento das ações pedagógicas. Como acontecem as relações interpessoais e quais as influências destas nas ações gestoras, nas ações dos professores e nas ações dos estudantes, principalmente naqueles que frequentam o primeiro ano da alfabetização? Qual o papel do gestor no processo do fazer gestão democrática e quais os impactos (relações e conflitos), a visão e as ações docentes inovadoras, especialmente na alfabetização, podem trazer para o espaço escolar? E, por fim, que papel tem o professor alfabetizador no processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita nos primeiros anos das séries iniciais?

Sobre os espaços escolares Alonso, (1978), traz concepções relevantes quando fala que a escola tem dificuldades de organização que venham de encontro com a realidade dos seus agentes. Esse ajustamento requer, necessariamente, ações organizadas e planejadas, tendo como foco as ações pedagógicas. A escola é uma instituição de natureza educativa e por isso, precisa estar preparada para organizar-se conforme as necessidades dos estudantes.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2009), trazem uma escola onde os espaços são organizados para a produção de conhecimentos, mas que antes de mais nada ela precisa ser entendida como uma unidade social que reúne pessoas oriundas de diferentes realidades, com formas de pensar e agir próprios, que precisam ser sempre levados em consideração e compartilhados com o grupo. Sendo assim dizemos que a escola é uma instituição com organização própria alicerçada nas ideias e ideais daqueles que fazem parte da comunidade escolar.

E a partir deste entendimento de organização escolar, há que se buscar novos olhares sobre quem ocupa este espaço e, principalmente, um novo conceito de como fazer gestão, o espaço ocupado pelo gestor (de onde ele fala e para quem ele fala), bem como os espaços ocupados por professores (os alfabetizadores), demais servidores da escola, pais e

responsáveis e o foco do processo de ensino e aprendizagem, os estudantes (1º ano do ensino fundamental-alfabetização).

Minicucci (2001) e Ziemniczak (2011) dialogam sobre as relações interpessoais existentes no espaço escolar como acontecimentos complexos, bastante variados que envolvem a capacidade do ser humano de experimentar padrões, na maioria das vezes, construídos fora e trazidos para escola, como também dentro dela.

Sendo assim, para avançarmos os diálogos em torno do papel da gestão escolar é imprescindível falar sobre as relações interpessoais dentro deste espaço, que sob o ponto de vista de Luck (2006), são relações definidas na maioria das vezes pelas ações da gestão escolar, principalmente no papel no gestor.

Para Alarcão (2001), uma gestão democrática acontece quando a escola é capaz de criar suas regras, autoavaliar prestando contas de sua atuação junto da sua comunidade escolar.

O papel do gestor tem muitas implicações inclusive pode definir as ações pedagógicas dos professores. Á partir de então nossas análises trazem algumas falas sobre o professor alfabetizador, que o foco da nossa pesquisa, principalmente nas suas relações interpessoais com os estudantes e com a gestão.

Zilberman (2003), fala sobre o professor alfabetizador como mediador, onde o processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita é construído diariamente, não é atrelado a um tempo para acontecer, já que cada estudante constrói o seu conhecimento de forma diferente, e ele acontece de forma natural e contínua.

As escolas públicas, principalmente as da rede estadual do Rio Grande do Sul, ainda se embasam, na maioria, em metodologias conteudistas em que a quantidade e os resultados são determinantes no processo de ensino e aprendizagem da leitura e da escrita. A gestão dessas escolas norteia suas ações em um modelo empresarial capitalista de produção de resultados e não se preocupando em como os processos de ensino e aprendizagem acontecem e em como cada um pensa sobre esse processo.

É nesse cenário que figura o gestor escolar, que na grande maioria das vezes, por inúmeros motivos, mas principalmente por não focar as suas ações gestoras no pedagógico com foco nos estudantes e por não compreender como o processo acontece, entra em conflitos com os professores alfabetizadores que buscam nas metodologias inovadoras resultados mais significativos.

Ferreiro e Teberoski, propõem através de seus estudos uma alfabetização significativa, em que o sucesso da leitura do estudante vai depender de como a língua escrita lhe for apresentada no contexto escolar.

Seguindo a linha do pensamento de Ferreiro e Teberoski, Mortatti propõe uma alfabetização deslocando o eixo das discussões dos métodos de ensino para o processo de ensino e aprendizagem, a desmetodização.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), traz em seu Título I, (Da Educação), o papel da educação na vida da sociedade. Uma educação vinculada as realidades sociais do cotidiano, que prepara para o mundo do trabalho e à prática social, abrangendo os processos formativos que se desenvolvem nos diferentes espaços ocupados pelos estudantes.

Os espaços escolares devem, necessariamente, ser espaços de oportunidades de reconhecimento, de valorização, de criatividade, de formação e de organização voltada as ações pedagógicas em que o professor e o gestor tem o papel de mediadores. O gestor mediador tem suas ações voltadas para os processos pedagógicos da escola. O professor mediador é peça fundamental para a produção do conhecimento em que o estudante vai aprender de maneira prazerosa e eficaz. As relações interpessoais podem definir as ações pedagógicas e conseqüentemente interferem no processo de ensino e aprendizagem. É neste cenário que surge o professor alfabetizador que por sua vez precisa ter características, que entre outras, traz a inovação como parte de suas ações alfabetizadoras.

A inovação é um processo que avança continuamente e deve representar um conjunto de precisões que tem um caráter permanente. A inovação é definida como processo multidimensional, capaz de transformar os espaços e de transformar-se a si própria.

Neste sentido, no que tange a alfabetização, na prática, os entraves são vários, porém os mais relevantes são a falta de recursos humanos e as mudanças legais, como a diminuição da idade de ingresso no primeiro ano. Com essa antecipação da idade não foram pensados os espaços escolares para o acolhimento desses estudantes que chegam na Educação Básica aos 6 anos de idade e encontram uma instituição organizada para receber no início da alfabetização escolar, os estudantes que até então, frequentavam a primeira série, com ingresso aos 7 anos de idade.

As escolas da rede pública Estadual do Rio Grande do Sul, vem sofrendo ao longo dos anos, principalmente nas duas últimas décadas, um desmonte organizacional significativo, por vários motivos, como a falta de recursos financeiros, humanos e principalmente, pedagógicos.

Essa realidade apresenta, muitas vezes, paradigmas que por sua vez já não cabem para a realidade atual, ou seja, o professor alfabetizador que tem perfil de pesquisador não vai se encaixar nestes modelos já estabelecidos ao longo da trajetória da educação, em especial a alfabetização. Por aí iniciam muitos conflitos dentro do espaço escolar nas relações, principalmente gestor/ alfabetizador.

O professor alfabetizador com características inovadoras movimenta a escola, instiga o novo e propõe mudanças. Mas existe um outro personagem cuja responsabilidade excede o espaço pedagógico da sala de aula, abrangendo todos os aspectos relacionados a realização dos objetivos de ensino e de aprendizagem que é a figura do gestor, que nem sempre aceita o professor inovador o que interfere e muito na relação do estudante com alfabetização.

Em um modelo de escola, em que a gestão entende que sua função é de exercer poder sobre, tem o papel voltado ao administrativo, o professor inovador nem sempre é visto com bons olhos, ele desconforta o grupo naquilo que temos de mais importante neste espaço, o processo de ensino aprendizagem.

Essa forma de pensar e agir do professor alfabetizador frente as metodologias inovadoras/desmetodização interfere grandemente nas relações interpessoais, principalmente alfabetizador/gestor.

Para Rubem Alves (2000), a missão do professor não é dar respostas prontas é provocar inteligência, espanto, despertando curiosidade”.

#### **4. REFERÊNCIAS**

ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRO, Emília; TEBEROSKY, Ana. **Psicogênese da língua escrita**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984.

ALVES, Rubens. **A alegria de ensinar**. São Paulo: Ars Poetica: Editora Ltda., 1994.

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. – 4. ed. – Brasília, DF : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.59 p.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2009 (Coleção Docência em Formação).

\_\_\_\_\_.**Educação escolar: políticas, estrutura e organização**/ José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi - 10. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Cortez, 2012. - (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos / coordenação Selma Garrido Pimenta.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

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

MARCELOS, V. (2009). **Relações interpessoais: reflexões acerca do cotidiano escolar**. Artigonal – Diretório de Artigos Gratuitos, 2009.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MORTATTI, Maria Rosário Longo. **História dos Métodos de Alfabetização no Brasil**, Conferência proferida durante o Seminário "Alfabetização e letramento em debate", promovido pelo Departamento de Políticas de Educação Infantil e Ensino Fundamental da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, realizado em Brasília, em 27/04/2006.

ZILBERMAN, Regina. **A literatura infantil na escola**. São Paulo: Global, 2003.