

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NO
PLANEJAMENTO DA ESCOLA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Mayara Cristina Hermann

Três Passos, RS, Brasil

2015

A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NO PLANEJAMENTO DA ESCOLA

Mayara Cristina Hermann

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional.**

Orientador(a): Prof.^a Ms.^a Lúcia Bernardete Fleig Koff

Três Passos, RS, Brasil

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

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

**A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NO PLANEJAMENTO
DA ESCOLA**

elaborada por
Mayara Cristina Hermann

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional.

COMISSÃO EXAMINADORA

Lúcia Bernardete Fleig Koff, Prof.^a Ms.^a (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Mariglei Severo Maraschin, Prof.^a Dr.^a (UFSM)

Janice Machado dos Santos Jansen, Prof.^a Ms.^a (Externo)

Três Passos, 28 de novembro de 2015.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pela oportunidade e pelo privilégio em compartilhar tamanha experiência.

Igualmente, por ter iluminado e guiado meu caminho nesta jornada, dando força e coragem para buscar novos conhecimentos, e a tão sonhada profissionalização.

A minha família, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

A minha querida Orientadora Professora Lucia Bernadete Fleig Koff pela paciência, pelo incentivo e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Monografia de Conclusão de Curso.

E, especialmente, pelo seu espírito inovador e empreendedor na tarefa de multiplicar seus aprendizados.

Aos demais idealizadores, coordenadores e funcionários da Universidade Federal de Santa Maria.

A todos os professores e tutores do curso, que foram importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

Aos colegas da turma pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais, numa demonstração de amizade e solidariedade.

Enfim a todos que de uma forma ou outra contribuíram a este trabalho.

*“Crescer como profissional, significa ir localizando-se no tempo
e nas circunstâncias em que vivemos,
para chegarmos a ser um ser verdadeiramente capaz de criar
e transformar a realidade
em conjunto com os nossos semelhantes
para o alcance de nossos objetivos
como profissionais da Educação”. (Paulo Freire)*

RESUMO

Monografia de Especialização
Especialização em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA NO PLANEJAMENTO DA ESCOLA

AUTORA: MAYARA CRISTINA HERMANN

ORIENTADORA: LUCIA BERNADETE FLEIG KOFF

Data e Local da Defesa: Três Passos, 28 de Novembro de 2015.

O planejamento é um processo complexo que visa à organização das atividades e ações, sistematizando-as de forma a alcançar determinados objetivos, que devem ser estipulados e articulados conforme o contexto social e político. Desta maneira, o presente trabalho apresenta um estudo acerca do papel dos gestores na elaboração e desenvolvimento do planejamento educacional de uma escola municipal de ensino fundamental de Três Passos, com o objetivo de investigar como os princípios advindos da gestão educacional podem colaborar e ser contemplados nesse processo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, priorizando nesta investigação o estudo de caso, onde se fez uso do questionário com perguntas abertas, buscando a compreensão de como se dão os aspectos na realidade e no contexto escolar. Como resultados, verificou-se que, para termos uma gestão que favoreça o processo de planejamento, é necessária uma organização escolar que siga os ideais da gestão participativa e democrática. Ou seja, cada escola, juntamente com seus gestores pedagógicos, equipe diretiva, funcionários e comunidade escolar, devem ter autonomia para escolher e definir as melhores práticas. Essas práticas precisam ser adequadas à realidade da escola, considerando as diferenças individuais, as fases de desenvolvimento e a bagagem histórico cultural de cada aluno.

Palavras-chaves: Gestão Democrática, Planejamento Educacional, Organização Escolar.

ABSTRACT

Monografía de Especialización
Especialización en Gestión Educativa
Universidad Federal de Santa María

MANAGEMENT EDUCATION IN DEMOCRATIC PLANNING SCHOOL

AUTORA: MAYARA CRISTINA HERMANN

ORIENTADORA: LUCIA BERNADETTE FLEIS KOFF

Lugar y fecha de la defensa, Three Steps, 28 de noviembre de 2015.

Planning is a complex process aimed at the organization of activities and actions, systematizing them in order to achieve certain goals, which must be stipulated and articulated as the social and political context. Thus, this paper presents a study on the role of managers in the design and development of educational planning a fundamental teaching public school in Três Passos, in order to investigate how the principles arising from educational management can collaborate and be included in this process. It is a qualitative research, prioritizing this research case study, which was done using questionnaire with open questions, seeking understanding how to get along aspect in reality and in the school context. As a result, it was found that, to have a management that favors the planning process, a school organization is required to follow the ideals of participatory and democratic management. In each school, along with their educational managers, management team, staff and school community should be free to choose and define best practices. These practices must be appropriate to the school of reality, considering individual differences, stage of development and historical cultural baggage of each student.

Keywords: Democratic management, Educational Planning, School Organization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 - CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	14
1.1 Espaços de democratização: a dimensão participativa da gestão democrática.....	16
1.2 A construção coletiva do projeto político pedagógico da escola	20
1.3 A gestão democrática no contexto atual	23
2 - O PLANEJAMENTO DA AÇÃO EDUCATIVA	28
2.1 Planejar é preciso?.....	28
2.2 Aprendizagem e ensino: organização da ação educativa	31
2.3 Como planejar, por onde começar?	33
2.4 Dimensões do planejamento: seus processos e relações	38
3 - PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS DA AÇÃO GESTORA NA ESCOLA	41
3.1 Reflexões sobre a elaboração e desenvolvimento do planejamento na prática dos gestores.....	42
3.2 As perspectivas e concepções da gestão educacional	46
3.3 A escola como espaço de trabalho e aprendizagem coletiva na gestão do projeto pedagógico.....	48
3.4 Formação e profissionalização do gestor	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICES	63

INTRODUÇÃO

Para iniciar minha escrita, considero relevante ressaltar um pouco da minha formação e da minha vida profissional. Desde a Educação Infantil até o Curso Normal, pude desfrutar de uma experiência muito produtiva em torno da minha escolarização. Era uma criança questionadora, queria saber o porquê das coisas, de onde elas vinham, por que existiam. E, esse espírito investigador, começou muito antes de adentrar na escola. Mas, ingressar no universo das letras, aguçou ainda mais a minha curiosidade e me levou a explorar o mundo em minha volta.

Depois de concluir o Ensino Fundamental, optei por frequentar o Curso Normal. Foram três anos e meio em que aprendi a admirar e gostar das crianças, bem como essa profissão, que envolve muitos sentimentos. E, acima de tudo, uma gratificação pelo trabalho desenvolvido.

Conseqüentemente, esse ensaio me remeteu a escolha para o Curso de Pedagogia. Ao longo dos quatro anos de estudos, proferi muitos conhecimentos e aprendizagens inesquecíveis, que contribuíram para a consciência e construção gradativa da identidade profissional do ser professor.

Em meio a esse percurso, obtive a oportunidade de trabalhar na área. Primeiramente, como estagiária auxiliar de Educação Infantil, após como secretária de uma escola municipal e, posteriormente, como bibliotecária.

Todos esses fatores, facilitaram a aproximação da realidade na qual espero atuar. Essas experiências foram fundamentais e significativas, no sentido de propiciar a análise das instituições de ensino e a prática exercida pelos professores. Desta forma, pude obter a compreensão e a interpretação dos fenômenos sociais que envolvem o processo de ensino aprendizagem, as dificuldades e os desafios encontrados.

Todavia, acredito que através da educação formal podemos fazer a diferença e melhorar a sociedade em que vivemos. Nesse sentido, escolhi dar prosseguimento aos estudos, pois aprecio desafios e preciso estar em constante aperfeiçoamento. A educação carece de atualização para que possamos oferecer um ensino de maior qualidade. Por esse motivo, optei cursar uma Pós-graduação em Gestão Educacional pela UFSM¹/EAD².

¹ UFSM – Neste trabalho quer dizer Universidade Federal de Santa Maria.

² EAD – Neste trabalho quer dizer educação à distância.

A educação à distância está se construindo ao longo dos anos: é instigante e extremamente desafiadora. Esta foi a mesma modalidade de ensino e instituição cursada ao longo da minha graduação. E, confesso que muito me orgulham, pois sempre trabalharam com muita qualidade, propiciando um amplo crescimento pessoal e profissional. Além do que, é muito proveitosa a interação que acontece entre professores, tutores, acadêmicos nas diferentes disciplinas, resultando numa troca imensa de saberes, informações e experiências, que enriquecem o trabalho como um todo. Estes fatores são imprescindíveis para uma futura prática educativa que esteja aliada aos novos preceitos da sociedade e da educação.

Ao longo de toda minha trajetória acadêmica, criei muitas expectativas para com essa maravilhosa e prazerosa profissão. Espero, por meio dessa especialização, poder me capacitar e estar altamente preparada para assumir este grandioso encargo. Suponho ser possível chegarmos ao patamar desejado, através de uma formação continuada dos professores, da sua valorização social. Precisamos de um processo de ensino que vá além da mera transmissão e assimilação dos conhecimentos, mas que leve em conta os problemas existentes na escola e a realidade na qual os alunos estão inseridos.

Esta concepção me motivou a realizar esta pesquisa, pois é muito importante compreender e analisar o contexto no qual iremos atuar. Igualmente, é necessário conhecer a forma como a gestão se consolida, para que possamos desenvolver um constante processo reflexivo que preze a flexibilidade, a tolerância e o respeito às diversidades. Este é um dos pontos primordiais para o estabelecimento dos princípios e estratégias do processo formativo, elaboração de planos e projetos de aprendizagem.

O planejamento é uma ferramenta de trabalho que busca esclarecer as questões centrais de como fazer a escola que queremos. Isto é, tem a ver com um pensar organizado e estratégico as tomadas de decisões sobre as ações intencionais na educação. Assim, os gestores pedagógicos e administrativos assumem este compromisso de construção das tarefas de reflexão coletiva e continuada. Também devem considerar o dinamismo e a interação do contexto entre sociedade e escola, a fim de alcançar determinados objetivos.

Diante destas circunstâncias, a gestão educacional traz consigo contribuições no âmbito da sua execução democrática e participativa. Ela diz respeito ao trabalho colaborativo, que envolva todos os membros pertencentes à comunidade escolar,

concedendo um maior significado as tarefas e afazeres construídos no espaço escolar.

Nesta perspectiva, as finalidades políticas e pedagógicas que norteiam o trabalho educativo, podem ser articuladas com inúmeras discussões e alternativas frente às ações e projetos implementados pela escola. Em outras palavras, podemos dizer que uma boa gestão se sublima na constituição de planejamentos que consigam alcançar os objetivos propostos, dentro do contexto escolar/social. Isso pressupõe abranger uma ampla carga de organização e decisões que devem envolver todo o sistema de ensino, as políticas públicas, diretrizes e a comunidade escolar.

Entretanto, o que se percebe, é que muitas vezes o planejamento não tem sido encarado na sua totalidade, sendo desenvolvido com base em atividades que não contemplam a realidade apresentada e muito menos os padrões educacionais e sociais. Esta posição demonstra a fragilidade e as dificuldades que as escolas encontram para efetivar a gestão democrática. Os gestores, por sua vez, se sentem confusos com essa situação, não assumindo uma postura profissional na escolha de seus pressupostos teóricos. Existe uma inquietação entre apenas cumprir com as normas educativas e administrativas, ou assumir uma nova visão, conciliando-se com as novas demandas.

Desta forma, assimilar que este é um processo complexo, que visa especificar as ações necessárias, com o intuito que a aprendizagem e as funções educativas se consolidem, é fundamental para construir a gestão educacional e a identidade do gestor. Este profissional precisa refletir criticamente sobre as ações desenvolvidas na escola, com base nos problemas existentes e as exigências advindas, de modo que possa elaborar estratégias de superação.

Este trabalho teve a abordagem qualitativa³ como orientadora do processo de investigação, por trabalhar sempre com a reflexão crítica e análise do objeto de estudo. Ela permite constituir um entendimento acerca do tema pesquisado, condicionando a obtenção de dados que o descrevam de forma clara e coerente.

³ “A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. [...] a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada [...]”. (Lüdke e André, 2013, p. 12).

Assim, foi utilizado como método o estudo de caso⁴, por buscar coletar dados referentes a uma escola singular de Três Passos, em relação às ações e experiências educativas dos seus gestores no processo de planejamento e gestão educacional.

Propor-se a seguinte problematização: **qual é o papel dos gestores na construção e elaboração do planejamento educacional, levando-se em consideração as exigências pedagógicas e políticas?**

E, como objetivo geral: **Investigar como os princípios advindos da gestão educacional podem colaborar e ser contemplados na elaboração e desenvolvimento do planejamento educacional.**

Os objetivos específicos foram:

- **Compreender o processo de planejamento como um instrumento organizacional e flexível, perante exercício pleno da gestão democrática e ação educativa;**
- **Analisar de que forma esse processo contribui para uma gestão autônoma, participativa e colaborativa dentro do contexto escolar;**
- **Identificar quais são os aspectos considerados importantes pelos gestores no ato de planejar;**

Para contemplar essas finalidades, a coleta de dados aconteceu através da aplicação de um questionário⁵ destinado para equipe diretiva e professoras de uma escola municipal de ensino fundamental, no município de Três Passos – RS. Este município se localiza no Noroeste do Estado do RS, e é a capital da Região Celeiro.

Desta forma, foi possível obter os dados necessários, conseguindo-se chegar à atribuição de significados e interpretação dos elementos que compõem a realidade do caso estudado.

Nesta direção, a técnica de análise dos dados se deu por meio da análise do conteúdo⁶ obtido, que foram lidos de forma reflexiva e crítica, buscando-se a sua

⁴ “O estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples e específico [...] O caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo”. (Lüdke e André, 1986, p. 17).

⁵ O questionário pode ser definido: “Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevados de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc”. (Gil, 1999, p. 128).

⁶ “A análise de conteúdo é um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento. O objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. (Chizzotti, 2009, p. 98).

apreensão.

Assim, as informações obtidas através do questionário foram submetidas à análise e interpretação de materiais bibliográficos selecionados, estabelecendo-se as relações e associações das ideias, perante os objetivos propostos.

A escola pesquisada por sua vez, tem 24 anos de história e possui suas instalações num bairro distante da área central da cidade. Atualmente, possui um corpo discente de cento e cinquenta e sete alunos, oriundos da cidade e do campo, distribuídos em onze turmas da Educação Infantil ao 9º Ano. A mesma atende no turno da tarde as turmas de Educação Infantil ao 4º ano e no turno da manhã do 5º ao 9º Ano.

O corpo docente é formado por quinze professores. A equipe diretiva é composta por uma diretora e uma coordenadora pedagógica, para ambos os turnos. Atuam também na escola uma secretária e três funcionárias, sendo duas serventes que prestam serviços gerais e uma merendeira.

A estrutura física da instituição contém salas de aula, sala ambientes de português, artes, secretaria, sala de direção, sala dos professores, biblioteca/sala de vídeo, laboratório de informática, cozinha, refeitório, banheiros masculinos, femininos, depósito, pracinha e ginásio de esportes.

No primeiro capítulo desta monografia, encontram-se aspectos históricos sobre a gestão educacional, a forma como ela surgiu em substituição à administração escolar, estando relacionada a esfera das normatizações de leis que regem a educação no Brasil. Em relação à gestão escolar, apresenta-se as suas finalidades que se processam no campo pedagógico e administrativo, por meio da gestão democrática e projeto político pedagógico. Neste capítulo, será apresentada a realidade enfrentada pelas escolas e suas dificuldades para implementar as novas concepções democráticas.

O segundo capítulo trata sobre o planejamento educacional, os motivos pelos quais se deve utilizar essa ferramenta de trabalho, a sua importância para a organização da prática educativa e da escola em si. Ele também discorre sobre as concepções imbricadas ao longo da história, os fundamentos que necessitam ser empregados na sua elaboração e a forma com que ele se relaciona com o projeto político pedagógico e a gestão escolar.

As informações obtidas através dos questionários, respondidos pelas professoras e equipe diretiva, bem como a análise destes dados coletados, com reflexões fundamentadas teoricamente, serão apresentadas no terceiro capítulo.

Nas considerações finais, destacam-se os elementos imprescindíveis para a elaboração e desenvolvimento do planejamento pedagógico, mostrando quanto o trabalho do gestor é vital para a concretização deste recurso. Além disso, a forma como a gestão educacional, executada nos moldes democráticos e participativos, contribuem para uma proposta de ressignificação do espaço escolar, imbuídos pela minimização das carências e aproximação do real para com o ideal.

1 - CONCEPÇÕES E PRÁTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Vivemos atualmente um momento de significativas mudanças e inovações na sociedade, que apontam para a necessidade de uma educação continuada, capaz de acompanhar esses avanços. Portanto, é fundamental um ensino de qualidade, que contribua para a reflexão e conscientização sociocultural, política e econômica.

De acordo com Lück,

[...] são necessárias modificações sensíveis no contexto da educação brasileira, a fim de que o país como nação e sua população possam participar da globalização da economia e internacionalização técnico-científica, tanto usufruindo de seus benefícios como fazendo parte integrante desse movimento internacional. (LÜCK, 2011, p. 22).

Assim, as escolas são desafiadas a cumprirem com os seus papéis, na integração e busca por práticas pedagógicas consistentes e coerentes com as transformações atuais. E esta é uma tarefa complexa e árdua, porque gera muitos desafios a serem superados.

Em meio a essas questões, torna-se imprescindível um processo educacional abrangente, capaz de englobar a realidade e organizar práticas escolares democráticas. Essas práticas escolares pressupõem viabilizar o desenvolvimento de competências para a construção e a formação do aluno para esta sociedade.

Nesse contexto, os gestores que atuam nas instituições de ensino devem saber integrar os conhecimentos teóricos e a reflexão sobre a realidade, de modo a orientarem suas atividades educativas.

A gestão é um elemento que colabora e aprimora esse processo de integração, visto que ela diz respeito à ação coletiva de planejar, definir, implementar e avaliar a proposta pedagógica e curricular de cada escola. Lück (2012, p. 38) demonstra essa concepção ao propor que a gestão: “[...] abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho como prática social passa a ser o enfoque orientador da ação do dirigente, executada nas organizações de ensino de forma compartilhada e em equipe”.

A partir do exposto acima, podemos afirmar que o gestor administrativo deve primar pela ação coletiva, pois é preciso a participação de todos os sujeitos envolvidos da escola, bem como de toda comunidade escolar para a tomada de

decisões, resolução de problemas, e da escolha onde recursos financeiros serão aplicados.

Nessa linha, o gestor não é o único responsável pelas decisões, mas deve trabalhar em conjunto com os demais profissionais que atuam na instituição escolar, de forma coletiva e colaborativa. É vital que todos possam interagir, refletir criticamente a fim de encontrarem uma proposta de ensino que se enquadre com a demanda da escola e a realidade dos alunos. Da mesma forma, deve levar em conta a ideia de unificação entre a teoria e prática, buscando desenvolver as competências necessárias para que se possa dar uma resposta às solicitações advindas da sociedade.

Na verdade, o papel do gestor é desafiador, pois ele é o elemento responsável por gerir e coordenar todas as questões administrativas, burocráticas e práticas. Na mesma medida, deve desenvolver uma postura crítica, reflexiva; estar aberto ao diálogo, aos interesses e divergências de opiniões. Este encargo exige preparação e qualificação para solucionar casos de contradições e oposições, onde muitas vezes vai precisar estabelecer, juntamente com toda a comunidade escolar, as metas a curto, médio e longo prazo.

Segundo Lück,

Destaca-se que o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos. (LÜCK, 2011, p. 91).

Em outras palavras, podemos dizer que essa não é tarefa fácil, pois como já foi mencionado, o gestor administrativo é aquele que deve saber negociar e manter a harmonia entre os profissionais. Dessa maneira, todos os anseios serão levados em conta, desde que realmente sejam importantes e significativos para o processo ensino-aprendizagem. Outro aspecto importante é definir a intencionalidade educativa, isto é, os modos pelos quais os objetivos serão alcançados e, com isso, os alunos poderão ampliar seus conhecimentos.

De acordo com esses objetivos, cabe ao gestor incentivar sua equipe de trabalhar em prol dessas intencionalidades, planejando, acompanhando, avaliando todo o processo, bem como as atividades desenvolvidas na escola. O gestor precisa ter habilidade de integrar sua equipe de trabalho, motivando-a frente às dificuldades,

auxiliando na superação dos desafios, na flexibilização da solução dos problemas, o que conseqüentemente auxiliará no desenvolvimento do trabalho e trará os resultados esperados por todos.

1.1 Espaços de democratização: a dimensão participativa da gestão democrática

Ao fazer uma pesquisa na história da educação, foi possível verificar que a prática de gestão nem sempre foi concebida como esta que temos atualmente. No princípio, na gestão era enfatizada a “administração escolar”, priorizando as questões relacionadas ao planejamento e organização, visando o controle das atividades educacionais, permeadas por uma visão centralizadora.

Dentro deste contexto, a preocupação centrava-se nos resultados alcançados, onde a educação sofreu grande influência das relações capitalistas de produção. Esse processo de transpor os princípios administrativos tal qual o desenvolvido pelas indústrias, derivou na divisão do trabalho pedagógico, por meio de relações de poder que se estabeleceram de forma hierarquizada e fragmentada.

Com isso, houve uma cisão no processo ensino-aprendizagem, onde apenas a direção era quem exercia autoridade e a tomada de decisões, sendo que os demais se sujeitavam às suas ações, mediados por atitudes burocráticas.

Essa tendência sofreu muitas críticas, novas concepções precisavam urgentemente ser levadas em conta, estabelecendo-se a opção por uma sistematização educacional inovadora e adequada aos preceitos sociais. Como resultado, originou-se o processo de redemocratização do ensino, que trouxe novos princípios democráticos.

Foi assim que, aos poucos, se difundiu a concepção de gestão democrática, como uma nova maneira de organizar a escola, um novo princípio constitucional que foi promulgado juntamente com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96. Ela pondera em seu Artigo 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]”.

Considerando o acima exposto, consolida-se a gestão democrática como a “política” que cuida da administração da escola e do sistema educacional, devendo estar vinculada aos mecanismos legais e formais que propõem a participação social.

Na verdade, esta é uma grande tendência de reformas educacionais em nível mundial, que buscam descentralizar o poder dos governos e repassar as responsabilidades para a comunidade escolar, no caso, gestores administrativos, professores, funcionários, pais, alunos. Essas tomadas de decisões dizem respeito à elaboração do projeto político pedagógico, eleição da direção, conselho escolar, escolha do uso de recursos financeiros, entre outros.

Lück pondera que,

[...] A gestão democrática como o processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo. (LÜCK, 2011, p. 57).

Se formos analisar o processo histórico e de construção da gestão democrática, notaremos que a partir da democratização de nosso país foi que a sociedade tomou consciência de que eram necessários mecanismos internos de participação nas escolas, como meio de acompanhar o trabalho desenvolvido. Outro aspecto importante deste processo de democratização da gestão que precisa ser ressaltado é a possibilidade da opinião e intervenção de todos os envolvidos, no sentido de alcançar os objetivos e, portanto, obter reflexos positivos na sociedade.

Pensar em gestão democrática nos leva automaticamente ao significado de autonomia e participação. Em outras palavras, acreditar em uma escola construída a partir da ação coletiva, definindo suas especificidades por meio de práticas educativas e sociais.

Seguindo esse raciocínio, Lück afirma que,

[...] a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição. (LÜCK, 2012, p. 58).

Estas devem ser as condições que as instituições de ensino devem se adaptar para ficarem de acordo com o disposto no art. 12 da LDB que determina:

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

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao Juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (LDB, 1996, p. 06).

Portanto, a democratização da gestão escolar precisa acontecer mediante planejamento participativo que envolva todos os segmentos da comunidade escolar, sistema de ensino, políticas públicas e diretrizes. Esses devem ser os encaminhamentos para que o processo de organização, tomada das decisões, metas e estratégias de ação possam alcançar o sucesso almejado no processo de ensino aprendizagem.

Em seu escopo, a gestão democrática possui os seguintes princípios e desafios a serem enfrentados para sua consolidação: a coletividade, a participação, a descentralização do poder e a autonomia.

A coletividade é o pressuposto em que todos possam se unir e trabalhar em prol de um objetivo comum. Todos os membros da comunidade escolar devem ter uma atuação consciente do que precisa ser feito, que será resultado da competência e envolvimento de todos.

Quanto maior for a participação da comunidade no âmbito escolar, mais amplo se torna a probabilidade do desenvolvimento de um processo democrático, coletivo e interativo. Dessa forma, todos podem participar da tomada de decisões, soluções de problemas e dificuldades encontradas, traçando ações e meios para superá-los, bem como para o alcance das intencionalidades educativas.

É por intermédio da participação que todos os integrantes das instituições de ensino podem se sentir parte importante e integrante do processo educativo. Sendo que, de acordo com Paro (1997), através da transferência de poder decisivo para as escolas, a responsabilidade foi passada para todos os agentes sociais e educacionais. Essa transferência incentiva ações coletivas voltadas para a garantia da formação plena dos alunos, que significa prepará-los para o exercício da

cidadania e para o mundo do trabalho.

Desta forma, podemos destacar o conceito de Lück,

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme. (LÜCK, 2011, p. 29).

Sendo assim, a participação no âmbito escolar deve acontecer de forma clara, onde cada membro da escola entenda seu papel e o que pode e deve fazer no sentido de contribuir para a melhoria do sistema de ensino em sua plenitude.

A prática da gestão não deve se restringir apenas ao trabalho dos gestores administrativos e pedagógicos, pois cada um deve ser um gestor na sua prática, responsabilizando-se pela educação, que é um direito e, concomitantemente, um compromisso de todos. Esta prática deve estar alicerçada em valores como a ética, a solidariedade, a equidade e o compromisso, para que de fato seja concretizada a participação democrática, conjunta e integrada de toda a comunidade escolar, de forma dinâmica e eficaz.

Com isso, cada pessoa constituinte da comunidade escolar também estará se desenvolvendo pessoalmente. Esse desenvolvimento dar-se-á baseado na autonomia, que lhe servirá como motivação para outras resoluções e tomada de decisões em suas vidas. Cada integrante da comunidade escolar será capaz de enfrentar problemas e ao mesmo tempo encontrar ações concretas para superá-los.

Conforme indica Lück (2011, p. 63): “Quanto mais nos dedicarmos a atuar em nosso meio participativamente, mais nos conduzimos para nossa realização como seres humanos plenos”.

Em relação à autonomia, é preciso perceber que ela amplia o processo decisório, mediante a interdependência de ações que se empenham para solucionar os problemas enfrentados pela escola. Porém, ela deve acontecer gradativamente, não de maneira imposta, mas sim pelo desejo e responsabilidade de cada ser humano concretizar o seu dever como cidadão.

Lück apresenta a seguinte compreensão,

[...] A autonomia corresponde a uma forma de agir que caracteriza a capacidade de quem a exercita, de assumir responsabilidade pelos seus atos, de comprometer-se com a sua melhoria, tendo como pano de fundo e visão de futuro o bem comum, os interesses amplos da sociedade e, no

caso da educação, os fundamentos, princípios e objetivos educacionais que visam à formação competente dos seus alunos. (LÜCK, 2012, p. 126-127).

Assim, todos os pertencentes da comunidade escolar devem trabalhar em equipe, buscando os resultados almejados e projetados. Eles devem ter a consciência de que terão a possibilidade de escolher e definir as melhores alternativas para a escola, desde que fiquem de acordo com o instruído pelas legislações e órgãos do sistema educacional.

E, com base nesses princípios, devemos procurar fazer da escola um espaço verdadeiramente público, onde todos possam caminhar juntos. A partir desse trabalho de parceria, seriam contemplados os anseios, as necessidades, os valores, o pluralismo e a transparência de uma educação de qualidade, para toda a população.

1.2 A construção coletiva do projeto político pedagógico da escola

Outro mecanismo imprescindível para a concretização da gestão democrática é o projeto político pedagógico da escola que deve estar em consonância com o disposto no art. 14 da LDB que determina.

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (LDB, 1996, p. 07).

Neste sentido, cabe ressaltar que PPP⁷ é o documento que deve ser elaborado de forma conjunta por todas as instituições de ensino, envolvendo a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar (gestores administrativos, professores, funcionários, alunos e famílias). Esta participação enseja o alcance de objetivos e prioridades propostas no coletivo.

Para Libâneo (2004) o projeto político pedagógico é a concretização do processo de planejamento. Ele detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade

⁷ PPP – Neste trabalho quer dizer Projeto Político Pedagógico.

escolar.

Portanto, consolida-se como uma atividade intencional e planejada, que deve estar de acordo com a realidade na qual a escola está inserida, com as normas comuns e legislação de suporte ao sistema de ensino.

E, nesta medida, são construídas estratégias e mecanismos para qualificar o trabalho pedagógico. Em outras palavras, o PPP é uma forma eficaz de organizar o processo ensino-aprendizagem e a gestão democrática na escola, articulando saberes e espaço-tempo com base nas demandas e vivências do cotidiano.

O projeto é contínuo, precisa ser renovado e repensado constantemente, contribuindo para que se redefina a identidade da escola. Ele envolve um processo de decisão com relação às demandas, bem como do tempo escolar e da ressignificação das relações de trabalho. Afinal, fazemos parte de uma sociedade com constantes transformações e inovações que acabam influenciando diretamente a ação da escola.

Outro fator muito importante é que o projeto esteja embasado teoricamente num referencial que dê conta das características do contexto a ser desenvolvido. Veiga (1998) aponta três movimentos básicos do processo de construção do projeto político pedagógico: o ato situacional em que deve ser considerado o contexto real da escola; ato conceitual onde se deve relevar a concepção de educação, de homem, escola, sociedade e o ato operacional que é a tomada de decisão para atingir objetivos e prioridades definidas em conjunto.

A construção do projeto político pedagógico permite a democratização no dia a dia da escola, onde a comunidade escolar tem a oportunidade de participar do processo de formulação da proposta pedagógica da escola. De modo consequente, busca a reflexão, estabelecendo os objetivos que devem ser alcançados, através da intencionalidade educativa.

Nesta perspectiva, Lück relata que,

[...] a democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, reciprocamente, de seu dever de assumirem responsabilidades pela produção desses bens e serviços, exercendo assim sua cidadania. (LÜCK, 2011, p. 55).

Na realidade, todos são desafiados a construí-lo de acordo com a realidade na qual a escola está inserida. Isto é, o PPP deve contemplar as necessidades dos

alunos, encadeando a interação teoria/prática, envolvendo alunos, professores e comunidade escolar, numa verdadeira relação de troca e parceria.

Além disso, o projeto deverá refletir no currículo da escola, devendo envolver a interdisciplinaridade e a avaliação como eixos que buscam dar um rumo para os papéis educativos, a partir de ações intencionais e do compromisso coletivo.

Porém, todos esses aspectos somente terão credibilidade e efetivação se colocados em prática na sala de aula. Muitas vezes o que se percebe nas escolas é que o PPP é elaborado para cumprir uma exigência legal e guardado sem nenhum tipo de utilidade, o que acarreta muitas perdas para a escola e para os alunos.

Assim, ele deve ser visto como uma das grandes possibilidades de inovação e qualificação da educação, onde todos os envolvidos estejam empenhados, sentindo-se corresponsáveis por sua elaboração e efetivação.

E as escolas devem estar preparadas para aceitar novas práticas e as possíveis adversidades. É preciso estabelecer um processo formativo, em parceria e interação com a sociedade, para se consolidar como um espaço coletivo de aprendizagem.

Lück pondera que é necessário,

[...] uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente. Acima de tudo, elas implicam num posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições de que participam. (LÜCK, 2011, p. 22-23).

A autora nos possibilita afirmar que o projeto político pedagógico auxilia na identidade institucional, na ação educativa e aprendizagem dos alunos. Ele estabelece os princípios e estratégias do processo educativo, que devem ser frutos do trabalho e reflexão conjunta.

A partir dele é possível fazer com que a sociedade participe do processo de formulação das políticas educacionais. E, principalmente, contribuir na fiscalização de sua execução, auxiliando na formação de cidadãos críticos, reflexivos, conscientes e responsáveis, que serão seres ativos no seu desempenho na sociedade.

1.3 A gestão democrática no contexto atual

Vislumbramos que a gestão democrática engloba diversos fundamentos, mecanismos e princípios, compreendendo a articulação entre as dimensões administrativas, pedagógicas, políticas e culturais que possibilitam a dinamização das ações educativas.

A gestão democrática vai além da visão técnica, burocrática, impessoal de administração da educação. Ela se amplia para a perspectiva de um espaço de tomada de decisões, permeado por intencionalidades que revelam as crenças, valores, propósitos de uma dada instituição. Entretanto, em seu conjunto, este deve ser um processo participativo e democrático.

De acordo com Lück (2012, p. 61): “A democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientando pela realização e desenvolvimento da competência de todos, em conjunto”. Porém, ela não acontece por si só, mas necessita de condições de implementação e de ações concretas para que possa ser efetivada nas escolas. Podemos destacar, entre outros aspectos relevantes, a preparação, qualificação e formação de professores, importantes na construção e execução do projeto político pedagógico.

Se formos analisar a real situação vivenciada, verificaremos que o ideário da gestão democrática ainda não foi totalmente efetivado nas escolas. Esta constatação é pertinente, visto que somente a partir da década de 1990 esse princípio entrou na pauta das discussões da sociedade, havendo uma tradição que parece radicada às práticas educativas, onde a burocracia também se torna um entrave.

Para Lück,

O processo de resistência a mudanças, mesmo as desejadas, constitui-se em uma expressão comum em qualquer contexto social. Determinação, competência e perseverança são condições fundamentais para a promoção de mudança, associados a uma grande sensibilidade às expressões comportamentais e seu significado. (LÜCK, 2011, p. 76).

Além disso, as escolas encontram muitas dificuldades em trazer a comunidade escolar para favorecer as práticas democráticas, especialmente quando nos referimos a participação dos pais ou responsáveis, que se sentem alheios ao processo ensino-aprendizagem de seus filhos.

Muitos acreditam que lhes faltam subsídios e conhecimentos para que possam contribuir e melhorar a educação escolar. Mas enganam-se, porque na verdade os mesmos tem o dever de participar das decisões a serem tomadas e o direito de escolher as melhores opções de formação para seus filhos.

O fato é que precisamos pensar em estratégias para aproximar e conquistar as famílias. Também podemos destacar a participação dos professores, que ocasionalmente se dizem muito ocupados para contribuir em qualquer ação da escola. Geralmente participam quando são obrigados ou o ensejo lhes proporciona visibilidade.

Neste contexto, a formação inicial e continuada parece insuficiente para perceber a necessidade desse tipo de interação, que pode ser considerada uma falta gravíssima perante os dias atuais. A LDB determina, no art. 62 que a formação de docentes para atuar na Educação Básica seja realizada em nível superior, de graduação plena, em universidades e instituições superiores de educação. No entanto, sabemos que a prática nem sempre está consolidada com a teoria.

E, quanto aos pais, não basta apenas fazer reuniões formais, com uma ata descritiva do encontro. Eles precisam conhecer a rotina da escola, saber como tudo funciona, para que realmente sintam a importância de colaborar com o desenvolvimento educacional, que conseqüentemente irá contribuir para o aperfeiçoamento do ensino.

Como nos indica Lück (2011, p. 85): “[...] os pais, quando aceitos, compreendidos e estimulados, participam da vida escolar e muito podem contribuir para a melhoria da qualidade do ensino [...]”.

Uma educação que engloba a totalidade deve refletir e analisar constantemente sua gestão, igualmente as práticas pedagógicas, tendo em vista o seu fortalecimento e reelaboração do processo educativo. Por outro lado, todos podem ser desafiados a mudarem suas estratégias, se atualizarem, inovarem, definindo novos objetivos e, por vezes, abandonando velhas práticas que não contribuem para a educação atual.

Neste sentido, Lück indica que é,

[...] visível e urgente que mude a sua cultura conservadora e tímida, de horizontes limitados, via uma gestão aberta, com visão estratégica, orientada por ideias avançadas e inspirada por ideais estimuladores e mobilizadores não só dos educadores, mas da sociedade como um todo. (LÜCK, 2011, p. 28).

Mas, é importante ressaltar que inovar não implica na ruptura total das práticas tradicionais, e sim, refletir sobre essas práticas e (re)inventar novas formas de gestão.

Afinal, a elaboração e execução da proposta pedagógica, a gestão de pessoal, recursos financeiros e materiais, evidenciam que a prática da gestão se consolida efetivamente no espaço escolar. Por intermédio da gestão educacional, gestão escolar e gestão democrática que devem seguir o mesmo caminho, estando interligadas pela prática.

Todavia, em meio a esse quadro de desafios, o papel do gestor é fundamental e se faz necessário para a efetiva construção de uma nova proposta. Segundo Lück (2011, p. 79): “o trabalho de articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação constitui-se em uma condição fundamental do papel do gestor”.

Ele é um dos responsáveis por impulsionar qualquer transformação, devendo pensar e integrar junto ao grupo de profissionais, ações que possam aproximar as famílias, os alunos, funcionários e toda comunidade escolar.

Na verdade, trata-se do fato de que é necessária uma atenção especial para a garantia de uma política de formação e valorização do magistério. A prática desenvolvida pelos gestores será primordial para o sucesso escolar e também para o envolvimento de toda comunidade escolar em prol do bem comum.

Lück (2011, p. 76) menciona que: “O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados”.

Observa-se que quando as pessoas vislumbram resultados positivos ficam motivadas em participar e contribuir para a construção de um projeto político pedagógico. Afinal, quando nos envolvemos na elaboração de um projeto, nos tornamos responsáveis pela sua execução, sendo maior o comprometimento dos participantes.

No entanto, infelizmente ainda existem em nosso meio educacional, profissionais que possuem resistência à participação. Eles compreendem o PPP como mais um documento que a escola precisa elaborar para cumprir com os fins legais. Geralmente este documento não possui interferência na sua prática educativa, ficando guardado no setor administrativo para fins de comprovação.

Grande parte desses profissionais nunca leu, muito menos buscou se inteirar

sobre o projeto político pedagógico de suas escolas. Na medida em que não sabem o que diz o documento, não o considerando no planejamento de suas aulas. Além disso, ainda prevalece em nossas escolas professores extremamente ligados às práticas de transmissão exclusiva de conteúdos, que não conseguem vincular seu trabalho com a realidade vivida por sua comunidade escolar.

Em linhas gerais, é preciso compreender que a escola não pode ficar alheia aos problemas da comunidade. E, por isso, é necessária a participação de todos, para que possam refletir sobre a realidade em que vivem, buscando melhorias, transformações.

Por mais que nossa situação educacional passe por algumas adversidades, com instituições de ensino imbricadas por uma realidade distante do ideal de uma escola qualitativa, é possível desenvolver um trabalho que visa melhorias. Para isso, precisamos de profissionais comprometidos com a transformação da realidade, pautando-se em um trabalho educativo por meio da coletividade. Em outras palavras, todos os membros devem desempenhar funções primordiais e importantes, que se encaixam e formam um todo.

Cabe destacar que não existe um 'único' ser detentor da escolha das decisões. Mas sim, o envolvimento de todos, buscando um engajamento e participação maciça em todos os momentos da elaboração, aplicação e avaliação do projeto político pedagógico, para o alcance dos objetivos propostos.

Lück nos dá a seguinte explicação,

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos do seu processo de implementação. (LÜCK, 2011, p. 36).

Logo, a gestão democrática que se sobressai, implica uma mudança paradigmática. A escola precisa aceitar as diferentes culturas e opiniões, estar atenta à diversidade, aberta para o trabalho na perspectiva inclusiva e comprometida com a construção de uma escola justa, acessível a todos.

A escola depende de cada um de seus membros da comunidade escolar. A gestão só será democrática se houver a participação de todos. Cada um é responsável e fundamental para o resultado do trabalho desenvolvido. O reflexo disso será o seu sucesso.

Conforme Lück (2011, p. 85): “as organizações e sistemas são formados por

uma rede de relações de pessoas, ideias e ações de cuja articulação depende seu desenvolvimento e a realização de seus objetivos”. Assim, todos podem sentir-se importantes e ao mesmo desempenhar seu papel de cidadão consciente, crítico e participativo em favor da melhoria da educação brasileira.

Mediante esses aspectos, o gestor obterá os subsídios necessários para fazer um trabalho articulado com a realidade na qual a escola está inserida. Para isso, deve se preocupar em ‘cativar’ os alunos, trazê-los para a escola, não como uma obrigação, mas oferecendo um ambiente onde eles sintam que possuem condições e oportunidades para crescerem e progredirem em suas vidas.

Segundo Lück,

[...] educação democrática é aquela que oferece a todos que fazem parte da organização escolar a oportunidade de participação como condição não apenas de construir a realidade social pedagógica, mas também de criar seu próprio conhecimento sobre esse processo. (LÜCK, 2011, p. 58).

Diante disso, a própria gestão democrática se solidifica, por que os pais conhecem seus filhos, sabem reconhecer o que eles pensam, fazem e sentem. Da mesma forma, esse quadro favorece aos pais se conscientizarem para o valor da sua participação e colaboração na vida escolar dos filhos.

Portanto, o trabalho articulado da gestão democrática pode se expandir num processo gradativo e contínuo da construção da cidadania, para o alcance das necessidades e avanço dos alunos na produção de conhecimentos.

A prática depende da atuação de uma gestão verdadeiramente democrática e compartilhada, que ofereça suporte e apoio para promover novas ações. Com isso, poderemos mobilizar os sujeitos em prol da participação da elaboração do projeto político pedagógico, fazendo com que todos se sintam parte desta engrenagem tão importante, que é a educação.

2 - O PLANEJAMENTO DA AÇÃO EDUCATIVA

2.1 Planejar é preciso?

Desde o início de nossas vidas, possuímos saberes que nos permitem a inserção no mundo social. Baseados em nossas experiências ao longo da vida, vamos construindo novos significados sobre a realidade e um dos momentos em que isso acontece é na escola.

Esta é uma instituição com caráter intencional, voltada para o processo de constituição e interação de saberes, conhecimentos e aprendizados. A estrutura escolar nos leva a crer numa educação com princípios de organização e coerência.

Neste sentido, Vasconcellos nos mostra que,

[...] educação escolar é um sistemático e intencional processo de interação com a realidade, através do relacionamento humano baseado no trabalho com o conhecimento e na organização da coletividade, cuja finalidade é colaborar na formação do educando na sua totalidade – consciência, caráter, cidadania -, tendo como mediação fundamental o conhecimento que possibilite o compreender, o usufruir ou o transformar a realidade. (VASCONCELLOS, 1999, p. 98).

A partir disso, podemos inferir que são necessários elementos constituintes e imprescindíveis para a ação pedagógica, sendo que o planejamento é um deles. Na verdade, ele é uma atitude fundamental e contínua em todos os momentos de nossas vidas, não apenas no ambiente escolar.

Mas, segundo as “normas” da prática educativa, o planejamento é uma ferramenta que auxilia o gestor a ampliar sua prática, sistematizando-a de forma a alcançar objetivos almejados, possibilitando um trabalho significativo. Ou seja, ele é um mecanismo sistemático de nossas ações e precisa ser muito bem estruturado para que possamos alcançar as condições básicas em prol da sua efetivação.

De acordo com Vasconcellos,

[...] planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensou. [...]. O planejamento enquanto construção-transformação de representações é uma mediação teórico-metodológica para ação, que, em função de tal mediação, passa a ser consciente e intencional. (VASCONCELLOS, 1999, p. 79).

O ato de planejar traduz a exigência de organização perante nossa rotina diária. Ele requer estudo, reflexão e atenção, para podermos decidir e projetar quais as melhores alternativas de ação, programando todas as etapas de uma atividade.

O planejamento, estritamente no âmbito pedagógico, é um processo de organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar ao contexto social e político. Dessa forma, o gestor necessita compreender que sua ação não é neutra, pois está baseada em determinada orientação teórica, que revela suas prioridades, preferências, com o que e com quem se importa.

Na medida em que a educação possui suas próprias intencionalidades, o planejamento é uma atitude, bem como uma tarefa muito importante. Ele não acontece de forma aleatória, mas demanda um processo de sistematização e esquematização que devem ser previstos antecipadamente. Assim, os objetivos poderão ser alcançados e os alunos conseguirão aprender em sua plenitude.

O gestor deve encontrar um espaço de criação e intervenção no que se refere ao planejamento, sempre considerando as concepções e a organização do processo de ensino escolar. Desta maneira, poderá desenvolver e mostrar seu potencial criativo, como também será capaz de analisar e avaliar as práticas diárias, verificando se suas ações estão suprindo as demandas.

Para Libâneo,

O planejamento é um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. A escola, os professores e os alunos são integrantes da dinâmica das relações sociais; tudo o que acontece no meio escolar está atravessado por influências econômicas, políticas e culturais que caracterizam a sociedade de classes. Isso significa que os elementos do planejamento escolar – objetivos, conteúdos, métodos- estão recheados de implicações sociais, têm um significado genuinamente político. (LIBÂNEO, 1994, p. 222).

Segundo o exposto acima, podemos considerar o planejamento como um ato político-social, comprometido com as finalidades sociais e políticas. Ele também é científico, por abranger o conhecimento da realidade, e técnico, por exigir uma definição de meios eficientes para se obter os resultados esperados.

No entanto, para cumprir com essas finalidades é essencial que se fortaleça a discussão coletiva e continuada sobre o ato de planejar, objetivando a adoção de referenciais teóricos que reflitam sobre a sociedade atual, suas demandas e exigências.

Há de se compreender a construção de uma prática coerente, aliada a

qualificação do gestor. Este deve estar altamente preparado para planejar o que melhor se adapta ao público que atende. Ou seja, as singularidades, necessidades, gostos dos alunos, a fim de favorecer a produção de cultura e a aprendizagem.

Nos deparamos frequentemente, nas instituições de ensino, com gestores pedagógicos que atuam sem possuírem uma formação acadêmica adequada. Muitos deles ministram suas atividades docentes conforme suas convicções, sem um aporte teórico referendado em um conhecimento sistematizado e intencional.

Por esse motivo, em nosso meio educacional, o planejamento deriva em muitas controvérsias. Não encontramos uma polarização pelo tema e os fundamentos teóricos são escassos. Assim, muitas vezes ele é encarado apenas como cumprimento burocrático, pois existe uma cobrança envolvida em torno do seu desenvolvimento. Mas, ao ser exigida esta tarefa do gestor, ele se sente acuado, por não conseguir tempo relevante para a sua realização, fazendo-o da forma mais comum e convencional.

Nesse processo de elaboração do planejamento, podemos destacar uma situação desconcertante, porque depois de concluído, ele é esquecido, não sendo utilizado e nem relevado. E, muitos dos gestores que o consultam, utilizam o mesmo por muito tempo em suas práticas. Todos os anos empregam as mesmas atividades, rotinas, recursos, sendo que nada de inovador e estimulador é acrescentado.

Por outro lado, gestores pedagógicos de muitas escolas que não o aproveitam, considerando-o desnecessário, por resistência a mudanças, falta de apoio da equipe diretiva e de qualificação. Ou inclusive, por se sentirem preparados pela 'experiência educativa' de anos de magistério, baseados na monotonia.

Este tipo de atitude faz com que os docentes assumam diferentes orientações, segundo a abordagem de ensino assimilada em suas bases. Podemos citar algumas: as listas de atividades seguidas por datas comemorativas, planejamentos guiados por livros didáticos, pequenas anotações, tópicos, esquemas de cabeça.

Porém, o inconveniente é que essas abordagens se sucedem totalmente desarticuladas da realidade dos alunos e das demandas sociais, o que traz consequências negativas para o processo educativo.

Conforme salienta Libâneo,

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo; é antes, a atividade consciente de previsão das ações docentes, fundamentadas em opções político-pedagógicas, tendo como referência permanente as situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade que interagem no processo de ensino). (LIBÂNEO, 1994, p. 222).

Dessa maneira, inúmeros são os fatores que devem ser refletidos na elaboração do planejamento. O gestor pedagógico precisa ter uma postura crítica em relação as suas opções metodológicas, buscando novos significados e sentidos para sua prática, adequando-a ao contexto social em que a escola está inserida.

2. 2 Aprendizagem e ensino: organização da ação educativa

Ao longo da história e conforme a professora Margot Ott (1884) apud Vasconcellos (1999) existem três grandes concepções de planejamento que foram elaborados em diferentes períodos vivenciados pela educação: planejamento como princípio prático, planejamento instrumental/normativo e planejamento participativo.

A primeira concepção a se manifestar no âmbito educacional, foi concebida como princípio prático, aliado a educação tradicional. Nele, a ação de planejar era pautada apenas em apontamentos, não tendo uma preocupação com todo o processo. Era utilizado a cada ano, sem nenhum tipo de reformulação. Como afirma Vasconcellos (1999, p. 28): “O ‘planejamento’ pedagógico do professor no sentido tradicional, a rigor, não era bem planejamento; era muito mais o estabelecimento de um ‘roteiro’ que se aplicaria fosse qual fosse a realidade”.

O planejamento instrumental/normativo aconteceu junto com a tendência tecnicista de educação, baseada na rigidez e ordem lógica. Neste caso, em conformidade com Vasconcellos (1999, p. 29): “O aluno deveria aprender exatamente aquilo que o professor planejara, reforçando a prática do ensino como mera transmissão, ou, no polo oposto, como instrução programada”.

Já a terceira concepção foi o ato de planejar participativo, e como o próprio nome sugere, pressupunha a participação, como forma de repúdio aos outros tipos de planejamento utilizados até então. Ele surgiu para buscar novas alternativas de organização, associado aos preceitos da sociedade. Todavia, cabe salientar que,

ainda nos dias atuais, conseguimos presenciar alguns traços destas concepções, imbricadas nas práticas desenvolvidas.

Independentemente da concepção de planejamento abordada, o foco precisa estar voltado para a criação de situações que favoreçam a aprendizagem dos alunos. Isso presume a elaboração de práticas interativas, pautadas na união entre a teoria e a prática, estabelecendo uma relação entre os conteúdos que serão aprendidos na escola e o cotidiano dos educandos.

O processo de ensino aprendizagem tem o compromisso de integrar a sistematização coletiva do conhecimento, agregando a troca de saberes e valores. Mas, não somente os alunos devem ser atendidos. Deve-se oferecer e possibilitar o envolvimento da família e comunidade da escola neste elo.

Seguindo esse raciocínio, Osteto pondera que,

Para mim, elaborar um “planejamento bem planejado” no espaço da educação significa entrar na relação com as crianças (e não com os alunos!), mergulhar na aventura em busca do desconhecido, construir a identidade de grupo junto com as crianças. Assim, mais do que conteúdos da matemática, da língua portuguesa e das ciências, o planejamento é essencialmente linguagem, formas de expressão e leitura do mundo que nos rodeia e que nos causa espanto e paixão por desvendá-lo, formulando perguntas e convivendo com a dúvida. (OSTETO, 2000, p. 190).

Nesta linha, o gestor pedagógico tem o papel de intervir no planejamento, relacionando sua prática com a vida dos alunos e tendo clara as opções dos caminhos que pretende percorrer. Com tais pressupostos em vista, estará construindo seu trabalho, estabelecendo os fins, prevendo os objetivos almejados, como irá alcançá-los e os recursos a utilizar.

Muitos educadores desenvolvem suas práticas educativas de acordo com os preceitos do senso comum. Os mesmos acreditam que os alunos aprenderão na medida em que entrarem em contato com o objeto de estudo, através de suas explicações e das relações que estabelecem.

Para estes profissionais, o ensino acontece de modo verbal, visual ou utilizando o tão conhecido livro didático. Com isso, estar-se-ia gerando o conhecimento, uma vez que o aluno, a partir desse ‘esquema’, estaria apto para decifrar o objeto de estudo e aprendê-lo.

Vasconcellos apresenta a questão da seguinte maneira,

Particularmente, o trabalho de construção do conhecimento é um dos aspectos mais enfatizados nos processos de planejamento, mas há necessidade de considerá-lo na totalidade da escola, ou seja, nas suas relações na própria dimensão pedagógica (relacionamento interpessoal e

organização da coletividade), nas suas relações com a dimensão administrativa e com a dimensão comunitária da instituição, bem como de levar em conta ainda a própria relação da escola com a sociedade. (VASCONCELLOS, 1999, p. 102).

Na realidade, o conhecimento é um processo constante de construção/reconstrução, ou seja, ele é inacabado. No nosso dia a dia sempre aprendemos algo e, na medida em que tomamos consciência desses aprendizados, passamos a compreender o mundo que nos rodeia de uma maneira diferente.

Todas essas questões nos permitem pensar o conhecimento de um modo gradativo, isto é, que deve acontecer naturalmente. Uma vez que o próprio aluno constrói seus conhecimentos, alicerçando-os rumo à interpretação da realidade, ele estará em condições de atuar e responder aos desafios do seu cotidiano.

Entretanto, todo esse processo acontece conforme os ritmos de desenvolvimento e aprendizado individualizado, que difere de pessoa para pessoa. Em vista disso, o gestor, no momento de planejar, necessita respeitar as bagagens de conhecimentos trazidos pelos alunos e, com base nestas, apresentar-lhes novos. É preciso lembrar que nem todos irão assimilá-los da mesma forma, alguns mais rapidamente, outros lentamente com algumas ou muitas dificuldades.

2. 3 Como planejar, por onde começar?

Para iniciar um planejamento, antes de tudo, deve-se acreditar no seu potencial, na sua importância. Ele deverá se apresentar como uma ferramenta que auxiliará na formação do ser humano e no trabalho pedagógico desenvolvido pelo gestor.

Vasconcellos ressalta que,

O planejamento é político, é hora de tomada de decisões, de resgate dos princípios que embasam a prática pedagógica. Mas para chegar a isto, é preciso atribuir-lhe valor, acreditar nele, sentir que planejar faz sentido, que é preciso. (VASCONCELLOS, 1999, p. 41).

É importante contemplar o planejamento como um processo de significação, que reflete os caminhos que pretendemos percorrer, onde queremos chegar, quais os conhecimentos que vamos construir com os alunos. Isto é, de que forma esse processo irá acontecer, devendo ser previstas todas as etapas.

Segundo Vasconcellos (1999), existem três fundamentos que devem ser utilizados na elaboração do planejamento: a análise da realidade, a projeção de finalidades e a elaboração do plano de ação mediadora.

De acordo com o autor acima referido,

A educação, no autêntico sentido, qual seja, enquanto processo de humanização e personalização, de construção de identidade e cidadania, implica sempre práticas (realização) que estão permeadas por algum nível de referenciação reflexiva (elaboração), tanto no que diz respeito à orientação da atividade (plano de ação) e à intencionalidade (finalidade), quanto de interpretação de um dado contexto (realidade). (VASCONCELLOS, 1999, p. 124).

A esse respeito, pressupomos que o conhecimento da realidade da escola deve se dar a partir da análise dos alunos, suas características, expectativas, nível de desenvolvimento intelectual e social. Além disso, é proveitoso conhecer suas famílias, a comunidade em geral, no sentido de obter uma visão concreta, bem como os problemas apresentados, necessidades que devem ser sanadas. Outro ponto a ser destacado são as relações estabelecidas com a sociedade, de maneira a propor as possibilidades de transformação.

Nesta perspectiva, Vasconcellos nos relata que,

Para conhecer o outro, é necessário colocar o olhar sobre ele, mas um olhar atento, curioso, e acima de tudo amigo, despido de preconceitos. Buscar a empatia: ter a capacidade de perceber o ponto de vista do outro, se descentrar, abrir mão do narcisismo de ser simplesmente admirado ou respeitado pelo grupo. (VASCONCELLOS, 1999, p. 107).

Outrossim, o gestor também possui a incumbência de ter autoconhecimento, percebendo suas habilidades, os seus conhecimentos e limites. Com isso, poderá servir de modelo de comportamento para seus alunos, ou seja, um cidadão exemplar.

Quanto à projeção de finalidade, esta diz respeito ao que se busca alcançar, quais são os fins, os objetivos. Ela explicita o porquê de tais ações serem desenvolvidas, quais os rumos que o processo de ensino aprendizagem irá tomar.

Segundo Vasconcellos,

A finalidade tem um papel teleológico, de apontar a direção que se deseja caminhar, mobilizando o sujeito à medida que tem consciência para onde está indo, qual o sentido de seu esforço. A elaboração da finalidade corresponde à projeção de um sentido para a ação, ou seja, é uma forma, uma manifestação da capacidade e da necessidade do homem de atribuir sentido à sua prática – e à sua existência, numa perspectiva mais ampla. (VASCONCELLOS, 1999, p. 129).

A partir da definição das finalidades, o gestor pedagógico deverá buscar os conteúdos e as metodologias condizentes para a sua prática educativa. Para tal, no momento de estabelecê-los, é indispensável levar em consideração àqueles que atendam aos interesses e necessidades dos alunos. Isso presume uma sequência lógica, gradual e contínua, capaz de tornar o processo significativo, dinâmico e relevante para suas vidas.

Destaca-se o conceito de Vasconcellos,

Entendemos que conteúdo significativo não é obrigatoriamente aquele que é útil, que tenha alguma aplicação palpável (visão pragmática), e sim aquele que corresponde a alguma necessidade do sujeito no seu processo de desenvolvimento, e que também o ajuda a compreender a realidade, com vistas à sua transformação. (VASCONCELLOS, 1999, p. 122).

Os conteúdos precisam ser problematizados de forma crítica e articulados com todas as áreas do conhecimento, visando o desenvolvimento integral e trocas mútuas. Em conformidade com Gandin (1999, p. 79) os conteúdos: “são sempre escolhas entre o conhecimento existente”, então é cabível questionar o quê, para quê e para quem ensinar?

Do mesmo modo, a interdisciplinaridade deve estar presente, buscando formar cidadãos autônomos e participativos. Este precisa ser um processo de interação constante, em que o gestor pedagógico necessitará ser mediador entre os alunos e o conhecimento, considerando os mesmos como sujeitos do seu processo educativo.

Conforme afirmam Moreira e Candau (2007, p. 21) uma educação de qualidade: “deve propiciar ao (à) estudante ir além dos referentes presentes em seu mundo cotidiano, assumindo-o e ampliando-o, transformando-se, assim, em um sujeito ativo na mudança de seu contexto”.

Sobre os fundamentos da elaboração do planejamento, podemos destacar que o plano de ação é o último a ser desenvolvido. Este plano vai tratar das etapas previstas com o objetivo de que as ações aconteçam. Ou seja, ele vai explicitar como acontece o planejamento propriamente dito, a forma que ele será realizado, quais os caminhos e as atividades que serão feitas para viabilizar as finalidades.

Porém, ele somente irá se delinear à medida que o gestor obtiver o conhecimento da realidade e a projeção das finalidades definidas, pois ambos os fundamentos se inter-relacionam.

Nesta perspectiva, mediante a concretização dos fundamentos mencionados,

o gestor pedagógico estará apto para atuar em sala de aula. No entanto, não terá apenas “rascunhos” do que pretende realizar com sua turma, mas sim a definição do seu trabalho educativo. E isso abrangerá os conteúdos escolhidos, procedimentos metodológicos, recursos e o processo de avaliação.

Afinal, para garantir o acompanhamento das evoluções, diagnosticar dificuldades, pensar em formas de auxiliar na melhoria do processo de aprendizagem, a avaliação é primordial. Ela é a aliada do planejamento, proporcionando ao gestor pedagógico verificar a eficiência da sua aula, o quanto sua prática contribuiu positivamente para a assimilação de novos conhecimentos.

Por esse motivo, difunde-se que ela deve ser contínua e diagnóstica, acontecendo a partir de observações diárias do aluno, na sua participação, criatividade e desempenho na realização das atividades propostas em sala de aula. Além disso, deve visar o seu progresso e avanços no que concerne o aperfeiçoamento dos resultados de seus aprendizados.

Todavia, não apenas o educando deve ser avaliado. O gestor igualmente necessita reavaliar e refletir a sua prática, dando condições de diagnosticar falhas, bem como observar o seu próprio desempenho.

A avaliação deve ser entendida como um processo de coletar informações para as próprias readequações no planejamento. Esse processo permite entender as necessidades de aprendizagens de cada aluno, possibilitando que o gestor seja capaz de criar e apresentar experiências desafiadoras e, ao mesmo tempo, interligar a vida e a realidade social.

O registro também é um aliado do planejamento, no qual o gestor pode anotar quais foram os melhores resultados, quais deverão ser modificados. Dessa forma, avaliar como os alunos reagiram diante das atividades desenvolvidas, quais foram suas dificuldades, seus avanços. Com isso, poderá perceber as possíveis alterações que devem ser realizadas, tendo em vista uma melhor qualidade no andamento das aulas.

Os registros, em consonância com Zabala, podem servir como,

[...] documentos pessoais para descarregar as próprias tensões; um instrumento de observação, que sirva de espaço para documentar as situações interessantes que ocorrem em classe, um dispositivo que auxilie no planejamento do trabalho do professor com o projeto educativo em vigor; ou um recurso de investigação para analisar os dados que se queira estudar. (ZABALA, 2004, p. 160)

Portanto, é imprescindível que o gestor tenha essa capacidade de refletir a sua prática, propondo mudanças quando necessário. Assim, como mediador do processo de ensino aprendizagem, ele poderá adequar o seu trabalho de acordo com as diferentes necessidades individuais e ritmos de aprendizagem dos alunos. Ou seja, poderá diversificar os modos de organização das aulas, utilizando metodologias, recursos inovadores e motivadores.

Podemos acrescentar ainda o planejamento por meio de projetos. Este tipo de metodologia é trabalhado de forma interdisciplinar, onde se priorizam todas as áreas do conhecimento. O objetivo é propor uma educação que esteja mais próxima da realidade dos alunos, considerando-os como eixo desse processo, aliado as suas diferentes dimensões.

Corsino afirma que:

Trabalhar com projetos na escola é uma forma de vincular o aprendizado escolar aos interesses e preocupações das crianças, aos problemas emergentes na sociedade em que vivemos, à realidade fora da escola e às questões culturais do grupo. (CORSINO, 2009, p. 105).

Segundo o exposto acima, o trabalho com projetos possibilita transformar o espaço educativo num local aberto à construção de aprendizagens e conhecimentos significativos. Trabalhar com projetos permite integrar o conhecimento científico e a reflexão sobre a realidade, bem como o contexto sócio histórico a enfoques e temáticas contemporâneas.

Contudo, quando se tem a intenção de gerir e proferir conhecimentos, o ato de planejar deve obrigatoriamente propor situações problemáticas que possam ser superadas. Isto nos remete a atividades de estimulação, em que os alunos participem, vivenciem estes momentos, utilizem a criatividade, na busca de soluções. Deste modo, podem assumir as responsabilidades e serão capazes de enfrentar os desafios propostos, alcançando a verdadeira cidadania.

Para Ostetto,

Planejar é atitude de traçar, projetar, programar, elaborar um roteiro para empreender uma viagem de conhecimento, de interação, de experiências múltiplas e significativas para/com o grupo de crianças. Planejamento pedagógico é atitude crítica do educador diante de seu trabalho docente. Por isso não é uma fórmula! Ao contrário, é flexível e, como tal, permite ao educador repensar, revisando, buscando novos significados para sua prática pedagógica. (OSTETTO, 2000, p. 177).

É necessário perceber que o planejamento é elemento da prática educativa e, como tal, deve possuir como aspecto fundamental a intencionalidade. Sabemos que

esta é uma das tarefas do gestor, mas que também poderá incluir a participação coletiva na elaboração das atividades que serão desenvolvidas em sala de aula. No entanto, a flexibilidade do mesmo é essencial, pois permite buscar novos significados e melhores alternativas para a superação dos desafios e dificuldades.

Neste sentido, é possível o gestor pedagógico planejar uma aula, porém, não utilizá-la em sua totalidade. As questões despertadas pelos alunos, principalmente aquelas que envolvem situações atuais e curiosidades, devem ser levadas em conta.

Todavia, o planejamento exige a previsão da ação educativa, ou seja, seus resultados serão colhidos e os objetivos alcançados mediante a prática. No entanto, ela poderá estar regada por situações inusitadas. Deste modo, o gestor deve sempre estar preparado para seguir o seu caminho, baseando seu trabalho educativo de acordo com o proposto em seu projeto.

2.4 Dimensões do planejamento: seus processos e relações

Vimos até aqui, quais são os fundamentos e os elementos que podem contribuir na elaboração do planejamento. Nada obstante, existem também outros aspectos que são considerados imprescindíveis para a efetivação deste recurso valioso.

O conhecimento das legislações referentes aos níveis de ensino, cada uma com suas especificidades e funções, é um dos caminhos para agir em favor dos preceitos sociais e propostas advindas. Podemos citar como prioritárias da legislação educacional: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Plano Nacional de Educação (PNE) e os Referenciais Curriculares Nacionais.

Os gestores, por sua vez, devem saber relevar essas concepções, que disponibilizam guias e orientações fundamentais para o processo ensino-aprendizagem. Elas retratam os elementos específicos e constituintes do trabalho pedagógico, que se sobressaem como uma proposta aberta e flexível. Ou seja, elas podem servir de base e reflexão, mas não precisam ser seguidas completamente.

Porém, devem auxiliar na estruturação de práticas educacionais adequadas a cada contexto social.

Nesta lógica, o planejamento também implica articulação com o projeto político pedagógico. Os dois se relacionam à ação de projetar, estão integrados e devem estar totalmente voltados para a realidade da escola, possuindo um grande comprometimento com as necessidades sociais e culturais, encadeando a interação entre alunos, professores e comunidade escolar. Vasconcellos (1999, p. 111) demonstra essa questão ao afirmar que: “Não é possível educar a não ser partindo de certos valores, de uma visão de homem, sociedade e conhecimento. Assim, os objetivos das disciplinas e das aulas devem ter estreita ligação com o projeto político pedagógico da Escola”.

Entende-se o PPP como o documento que norteará as ações da escola, de modo intencional, avaliando o que foi feito e buscando mudanças e soluções para a realidade escolar.

A esse respeito, Vasconcellos ressalta que,

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo), além de permitir a interação de pensamentos entre seus agentes construtores, favorece a interlocução com a comunidade, com os órgãos responsáveis pelo sistema educacional e com a sociedade no seu conjunto (a quem possa interessar). (VASCONCELLOS, 1999, p. 50).

Sob esta perspectiva, a elaboração do PPP precisa acontecer mediante a inovação emancipatória, que prevê a construção conjunta de todos os elementos pertencentes à comunidade escolar. Esse trabalho coletivo garante o compromisso e o acompanhamento do andamento do projeto, e especialmente, a participação maciça nas escolhas e decisões que a escola tomar.

Para Veiga (2007) é importante contemplarmos alguns princípios orientadores na construção do projeto para que deste resulte uma escola democrática. A partir desse sistema, todos teriam espaço apropriado para expressar seus posicionamentos, inserindo-se num processo de construção das autonomias individuais e coletivas no espaço escolar.

O Estado, da mesma forma, possui uma parcela de intervenção na ação educativa. Sendo o órgão responsável pela organização social, ele tem o dever e o compromisso de assegurar à educação pública e gratuita, primando pela melhoria da qualidade do ensino ofertado. Todas essas questões se fazem subjacentes,

através da garantia da igualdade de direitos, valorização das diferenças e maiores recursos destinados para a educação.

Essas reflexões nos fazem perceber que as recentes reformas educacionais forçam a adaptação ao meio, constituindo-se um processo de redemocratização. Dessa maneira, o intuito é descentralizar o poder de Estados/governos e os repassar por meio de poderes e responsabilidades para a gestão escolar (municípios e escolas).

Assim, a autonomia como gestor pedagógico e administrativo que seria em sua essência emancipatória, passa a estar atrelada às políticas e metas a serem cumpridas. Podemos citar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que é permeado pela regulação de avaliações. Ele faz parte das exigências que permeiam o acesso e o financiamento das instituições de ensino, contemplados no Plano Nacional de Educação (PNE). E, que por sua vez, são norteados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que define e regulariza o sistema da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição.

Com a introdução da gestão escolar no âmbito social, houve uma maior ênfase na construção coletiva e colaborativa do planejamento pedagógico. Essa prática incentiva os gestores a participarem ativamente do processo de elaboração e reelaboração, gerando ricas experiências profissionais, que vão acumulando-se e dando eficácia a ação docente.

Contudo, questiona-se como funcionam os planejamentos nas instituições de ensino. Há uma insatisfação geral, uma vez que muitos gestores fazem um trabalho rotineiro, resultado da insegurança, falta de condições de trabalho, resistência dos colegas, falta de formação adequada. E, sobretudo, a dúvida entre ficar com o tradicional ou partir para novas práticas pedagógicas.

3 – PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS DA AÇÃO GESTORA NA ESCOLA

Para compreender o papel dos gestores e os elementos considerados importantes na elaboração e desenvolvimento do planejamento educacional, bem como o entendimento sobre gestão educacional, foi fundamental a realização de um questionário. Ele foi respondido por cinco professoras dos Anos Iniciais e duas integrantes da equipe diretiva de uma instituição escolar no município de Três Passos.

Todas as professoras entrevistadas possuem graduação em nível superior, porém em áreas diferentes como Licenciatura em Pedagogia, Matemática, Educação do Campo, Ciências Plena – Biologia. Destas apenas duas possuem Pós-graduação em Psicopedagogia e Educação Infantil.

As professoras integrantes da equipe diretiva são graduadas em nível superior, sendo que uma na área de Letras - Espanhol com Pós-graduação em Gestão Educacional. A outra, graduou-se em Biologia e fez Pós-graduação em Educação Ambiental.

Durante a pesquisa de campo na escola, além do questionário, realizou-se conversas informais com as gestoras, buscando conhecer melhor esta instituição de ensino e a sua organização, ou seja, sua rotina diária.

Neste ano de 2015 ela possui como tema geral: “Música, ritmo e conhecimento” e está envolvida com outros projetos, tais como: o de leitura diária por quinze minutos no início das aulas, cante e encanto e reforço semanal no turno inverso das aulas. As disciplinas de matemática e português são as mais procuradas, pois nas mesmas os alunos apresentam maiores dificuldades e índice de reprovação. Conforme o Censo Escolar, estes índices não melhoraram nos últimos dois anos.

A Escola também está integrada ao grupo COM-VIDA, onde os alunos sensibilizados com os problemas ambientais que enfrentam, desenvolvem atividades práticas que conscientizam sobre o tema do meio ambiente.

Ao longo da entrevista, procurou-se manter o anonimato das professoras e equipe diretiva da escola que responderam o questionário. Para tanto, foi utilizado

um codinome, escolhido pela pesquisadora, para cada uma. As mesmas serão identificadas como: Cravo, Girassol, Gloriosa, Margarida, Orquídea, Rosa e Tulipa.

O questionário continha doze questões para todas as participantes. Elas se encontram no anexo deste trabalho. A formatação em *itálico* corresponde aos discursos das pesquisadas.

3.1 Reflexões sobre a elaboração e desenvolvimento do planejamento na prática dos gestores

Ser gestor é incorporar um profissional que atua em várias áreas da prática educativa e gestão escolar, ligada aos processos de transmissão e assimilação dos saberes que visam à formação humana.

Para desempenhar este encargo tão importante, o profissional deve desenvolver competências e formações adequadas, buscando suprir as exigências que o trabalho lhe proporciona.

Além disso, a educação como prática coletiva incorpora significados sociais. Ela implica compromisso, cientificidade, comunicabilidade e atualização, especialmente se tratando de infância.

A educação escolar tem a função de criar situações concretas que facilitem a aprendizagem, auxiliando os alunos no desenvolvimento das habilidades essenciais para a vida em sociedade. Neste sentido, o planejamento é uma necessidade, que colabora para que esses aspectos sejam cumpridos e efetivados na prática. Seguindo esse raciocínio, Vasconcellos (1999, p. 35) afirma que: “[...] planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real ser comandado pelo ideal”.

Assim, o questionário voltou-se para essa finalidade, compreender como as ações acontecem no interior de uma dada instituição de ensino. Também será investigado o que pensam os gestores, como atuam, quais são suas práticas de planejamento, o que entendem por gestão educacional. Outro aspecto significativo que será analisado é de que forma esse processo contribui para uma escola democrática.

Inicialmente, foi possível identificar, a partir das respostas obtidas, o quanto todas as entrevistadas contemplam o planejamento como uma ferramenta fundamental para a prática pedagógica. Para as mesmas, ele necessita acontecer em prol da organização e programação da aula, com o intuito de prever o que irão aplicar, como será feito, objetivando melhores resultados e aprendizado dos alunos.

“Planejamento é um momento de reflexão e organização das atividades a serem desenvolvidas. É importante para que a aula tenha melhor desenvolvimento, sequência e eficiência”. (Girassol).

“O planejamento é uma ferramenta importante, porque através dele definimos os objetivos que pretendemos alcançar numa dada aula ou período. Fizemos a previsão dos conteúdos e atividades que serão dadas”. (Cravo).

O planejamento é programar as ações que serão desenvolvidas em determinado período na escola. É muito importante esse planejamento, para ter um norteador das atividades; saber o que será realizado durante o ano letivo e melhor se organizar. (TULIPA)

Além disso, Margarida mostrou compreender o ato de planejar associado à ação coletiva, onde todos os envolvidos possam estar cientes do que será desenvolvido, podendo contribuir com ideias, atividades.

“Planejamento é o ato de se planejar em conjunto as atividades da escola. É de suma importância, pois sem planejamento as ações/atividades não ocorrem da maneira esperada”. (Margarida).

Porém, a maioria das professoras relatou que fazem o planejamento de suas aulas de maneira individual e por escrito, o que contradiz com a fala de Margarida, mostrando mais uma vez que a teoria dissocia-se da prática.

Cada professora age conforme as suas convicções. Ou seja, segundo a forma que percebe ser mais conveniente com seu estilo pedagógico. Em conformidade com Vasconcellos (1999, p. 160): “Os educadores têm diferentes formas de conceber e fazer o planejamento; estas devem ser colocadas em comum e discutidas criticamente no coletivo dos educadores”.

Mas, uma resposta chamou a atenção: *“Possuo caderno onde são anexados/escritos as atividades diárias que são/serão trabalhadas com os alunos”.* (Cravo).

Na resposta de Cravo, percebemos que ela deixou transparecer traços da concepção do planejamento como princípio prático, pois utiliza o caderno para seu planejamento. Apesar disso, a questão de anexar as atividades, faz traduzir a

intenção de apenas colar as conhecidas folhas de xerox ou mimeografadas, dependendo dos recursos oriundos da escola.

Nessa perspectiva, o planejamento não está sendo apreciado em sua totalidade, a preocupação volta-se apenas para as atividades desenvolvidas com os alunos. A professora não está focada em um trabalho articulado, que envolva intencionalidades, objetivos. Ela apenas cumpre com suas obrigações, por meio de um registro simples da sua aula.

Outra questão a ser destacada, é o horário em que o planejamento é realizado. Foi possível perceber que as professoras dos Anos Iniciais não possuem um tempo destinado para essa tarefa no horário de trabalho. A jornada das mesmas é de vinte horas semanais, cumpridas em sala de aula.

No entanto, os professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental, têm garantido um tempo/espço para planejar, dentro da sua jornada de trabalho. Ela é composta por vinte horas semanais, todavia, o profissional trabalha em média quatorze ou dezesseis horas, ficando com o tempo restante para essa tarefa.

Em linhas gerais, todos os professores, equipe diretiva e coordenação pedagógica da escola reúnem-se uma vez por mês, para a “reunião de planejamento”, pois a escola se faz como um todo. Mas, os funcionários somente participam se houver necessidade. Esta reunião é uma convocação estabelecida previamente para os professores e equipe diretiva.

O grupo se reúne mensalmente para planejar. Geralmente no 1º sábado do mês, se houver necessidade ou alguma programação, é realizado um encontro separado. O planejamento faz parte da carga horária do professor, pois ainda não estão cumprindo a hora atividade na escola. (MARGARIDA).

Neste momento, é realizado estudos, diálogos sobre as ações da escola e dos alunos, onde se integram os conteúdos e assuntos conforme o Plano de Estudo Municipal, adentrando também questões relacionadas com a realidade dos alunos. O objetivo é que haja interação entre os profissionais, troca de ideias, de experiências, ou seja, a construção de um trabalho coletivo e qualificado.

Vasconcellos ressalta que,

As reuniões pedagógicas semanais são espaços necessários e privilegiados para a reflexão crítica e coletiva sobre a prática de sala de aula e da escola, bem como para o replanejamento. A partir dessa reflexão surge a necessidade do estudo, que é feito, então, tendo um significado, na medida em que corresponde a um problema colocado pela realidade. (VASCONCELLOS, 1999, p. 162).

Mediante estes propósitos, cada professor articula o seu planejamento, de acordo com o estipulado no planejamento geral da escola. Acrescenta-se ainda, levar em consideração os alunos e os diferentes níveis de aprendizagem.

As professoras entrevistadas mostraram de maneira satisfatória uma preocupação em torno do aluno, das suas particularidades e necessidades diferenciadas que devem ser atendidas.

“Faço o planejamento igual, mas no momento de execução feito pelo aluno dou mais atenção para quem demonstra ter maiores dificuldades ou demonstra ter menos interesse”. (Rosa)

É pensando nestes pressupostos, que se deve buscar alternativas, recursos que possam auxiliar no planejamento. Segundo as entrevistadas, a referida escola dispõe de livros didáticos, paradidáticos, jogos, recursos tecnológicos e computadores. Outros recursos citados foram o PPP, plano global, reuniões de estudo e formações continuadas.

Essas opiniões foram surpreendentes, porque geralmente os professores não veem como atrativos as reuniões de estudo e formações continuadas. Eles acreditam que estes encontros são apenas ‘perda’ de tempo, não tendo neles um artifício que colabore para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Para Vasconcellos,

É preciso considerar que a reunião só tem sentido se os educadores e a escola estiverem em busca de concretização de uma proposta, ou seja, se houver um compromisso com uma utopia, um projeto. A estruturação das reuniões deve corresponder a um desejo, a uma necessidade do grupo. (VASCONCELLOS, 1999, p. 163).

De um modo geral, constatamos o quanto ‘certos’ gestores se esforçam a cada dia para que consigam oferecer um ensino adequado e coerente com as exigências. Mas, o trabalho coletivo, ainda é um dos grandes desafios a serem superados pelo meio educacional.

Infelizmente, existe uma grande disputa de visibilidade entre os profissionais. A preocupação não se volta para o todo, ela gira em torno do individual. Cada um quer apenas cumprir com seus encargos, levando o menor tempo possível.

As próprias reuniões de planejamento, são um exemplo. A maioria dos gestores pedagógicos apenas participam porque são obrigados. Dirigem-se para a escola desmotivados e, como resultado, não produzem nada. Muitas vezes, esse tempo é destinado para resolver problemas simples, que poderiam ser solucionados

em outros momentos oportunos.

Existe uma concepção enfadonha da socialização do trabalho educativo, associado à transposição. Nesse processo, os profissionais temem expor atividades inovadoras, com receio que seus colegas possam de maneira imprópria se apossar da sua criatividade. Não se tem a visão de que a partir desse exposto, seria possível coletivamente, pensar em alternativas que viessem ao encontro com a atividade elencada. Jamais, repetindo o que foi executado, mas sim trabalhando na mesma linha, de forma articulada, segundo os pressupostos do projeto geral da escola e do seu PPP.

Por isso, as reuniões de planejamento não conseguem alcançar os seus objetivos. Os gestores pedagógicos e administrativos não acreditam na sua potencialidade, não encaram este momento como produtor de novos conhecimentos e experiências.

Por outro lado, é muito bom sabermos que já temos alguns profissionais empenhados por uma nova visão de educação. Eles estão abertos às novas demandas impostas pela sociedade, entendendo a necessidade de um trabalho sistemático, que norteie todas as ações e propostas educativas.

3.2 As perspectivas e concepções da gestão educacional

O âmbito pedagógico e administrativo passou a ter um novo rumo a partir do momento em que a gestão educacional foi consumada. Ousa-se dizer que graças a esse movimento de transformação do espaço escolar que hoje podemos assistir algumas melhorias e atualização do processo ensino-aprendizagem.

A gestão educacional se refere às normas dos sistemas educacionais, conforme preconiza a LDB⁸ e a Constituição Federal. Por meio dela, a educação se divide em sistemas, níveis e modalidades de ensino, atribuindo responsabilidades a cada um dos entes federados, no que diz respeito à oferta da educação escolar pelo setor público e privado, de modo que abre espaços para a legitimação das políticas

⁸ LDB – Neste trabalho quer dizer Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

públicas e ações do governo.

Conforme afirma Lück,

Gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LÜCK, 2012, p. 25).

Com base no exposto acima, podemos dizer que esse modo de organização do sistema educacional é um marco em relação às políticas educacionais, porque trouxe metas e estratégias cabíveis e necessárias, através das quais aconteceram avanços importantes. Porém, cabe salientar que ela depende das condições de implementação (viabilidade financeira, de recursos humanos, materiais, imateriais) e das circunstâncias políticas (aceitabilidade, negociação e conflito).

A sua implementação não foi totalmente cumprida e alcançada pelas escolas, demandando ainda muitos desafios. Principalmente no que se refere à participação da sociedade em efetivar a educação como um compromisso e direito de todos, numa relação mútua entre os aspectos quantitativos e qualitativos.

Neste contexto, foi possível identificar que todos os gestores da escola pesquisada possuem uma concepção do que é gestão educacional. Esse é um fator primordial, pois demonstra o quanto os profissionais necessitam se atualizar, uma vez que a todo o momento surgem novas propostas que devem ser executadas para o bem comum da educação.

O conceito de gestão educacional está ligado ao fortalecimento da acessibilidade do processo pedagógico e da participação com responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar, nas decisões e na sua execução, através de compromissos coletivos para obter resultados significativos. (TULIPA).

A resposta de Tulipa está muito bem fundamentada e transparece um conhecimento na área, afinal, a mesma exerce cargo na equipe diretiva, tornando vital possuir essa compreensão. Ela é uma das responsáveis em gerenciar a construção coletiva, partindo das condições reais, para o atendimento das finalidades e tarefas compartilhadas, elaborando e desenvolvendo os projetos interdisciplinares da escola.

As professoras, por sua vez, possuem uma concepção e um conhecimento menor nesta área, já que suas preocupações se voltam mais precisamente para a sala de aula e à prática pedagógica.

“A gestão educacional é composta pelo diretor da escola, coordenador pedagógico e professor. Todos voltados para um bom funcionamento da escola”. (Orquídea).

“A gestão educacional entendo como a forma em que administra um sistema de ensino, como se organiza esse sistema. Penso ser diferente de gestão escolar”. (Cravo).

As respostas obtidas estão, de certa forma, incompletas. Na verdade, a gestão educacional está imbricada pela gestão escolar e democrática, ambas se complementam e não devem ser tratadas de forma divergentes, elas formam um todo.

Nesse sentido, abrangem as normas do governo e o plano individual de cada escola, tratando das questões administrativas e pedagógicas. Em suma, podemos dizer que é o trabalho que se realiza nas instituições de ensino, almejando promover a aprendizagem, por meio de um processo que busca estreitar os laços de relação entre equipe diretiva, professores, alunos, funcionários e a comunidade em geral.

3.3 A escola como espaço de trabalho e aprendizagem coletiva na gestão do projeto pedagógico

Além das questões já mencionadas em torno deste trabalho, cabe destacar o quanto as políticas públicas estão interligadas para com a Educação. Desta maneira, elas interferem no modo e na oferta de ensino, através das orientações das Políticas Curriculares Nacionais. Assim, cada escola é desafiada a se organizar por intermédio de uma gestão sólida que corresponda à prática, mediante reflexões e ações coletivas.

Toda instituição de ensino possui a autonomia de se auto-organizar e planejar. O que é um grande desafio, pois os resultados poderão ser os frutos do sucesso ou até mesmo do fracasso.

A gestão democrática assume um papel determinante, visto a descentralização do poder do Estado, possibilitando dar uma resposta mais apropriada às exigências locais e sociais.

Lück dá a seguinte explicação,

A descentralização dos processos de organização e tomada de decisões em educação e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis. (LÜCK, 2011, p. 96).

Sob este ângulo, as entrevistadas mostraram compreender aspectos importantes sobre a gestão democrática, elencando principalmente a participação como o alicerce indispensável da democratização no dia a dia da escola.

É a gestão voltada para a participação de toda a comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários, coordenação e direção), onde todos os integrantes têm o direito de participar, dando sua opinião para melhorar o processo de ensino e aprendizagem. (MARGARIDA).

Nessa perspectiva, os profissionais demonstraram que a instituição de ensino aos poucos está conseguindo implantar esse tipo de gestão na sua rotina diária. Eles percebem que essa implementação se dá através das reuniões que envolvem todos os pertencentes da comunidade escolar, especialmente quando os professores são ouvidos nas deliberações pertinentes ao pedagógico e os pais nas decisões acerca da utilização dos recursos financeiros obtidos.

As professoras pertencentes à equipe diretiva, apontam também que outro obstáculo a ser superado é o comprometimento e a seriedade dos profissionais frente às novas demandas. Muitos ainda estão despreparados ou são resistentes a mudanças. E quando me refiro a elas, estou falando daquelas pertencentes às práticas educativas ligadas a fundamentação teórica, reflexão, discussão e planejamento coletivo.

“O processo ainda está em fase de construção, percebe-se que alguns integrantes se envolvem mais e outros menos. Talvez por timidez, por falta de conhecimento no assunto ou mesmo por falta de interesse”. (Margarida)

Essa é uma realidade presenciada por muitas escolas. As ações nem sempre estão sendo elaboradas como manda o ‘figurino’. Embora as mudanças estejam ocorrendo, elas podem ser mais percebidas na esfera burocrática e nos projetos desenvolvidos pela equipe diretiva.

Dentro deste contexto, apresenta-se o projeto político pedagógico, como o documento que deve ser construído junto com toda a comunidade escolar. Ele é fundamental para o bom funcionamento de uma escola, pois definirá o modo pela qual ela irá se organizar e o tipo de ação educativa que será realizada.

A organização curricular da escola pesquisada está baseada conforme o

Plano de Estudo Municipal. O projeto político pedagógico em vigor, alicerçado na Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, prevê as habilidades e competências que o educando deverá propagar na sua vida escolar. O desenvolvimento destas competências deveria servir como ponto de partida para o planejamento de todas as atividades elencadas durante o ano letivo, mas não é o que vem acontecendo em sua totalidade, como veremos a seguir.

Para início de conversa, o projeto político pedagógico somente foi implementado na escola a partir das orientações advindas da Secretaria Municipal de Educação. E, desde aquele tempo para cá, ele nunca havia sido reelaborado e muito menos foi utilizado. Era apenas tido como um “meio” de cumprimento das normas escolares. Os professores planejavam conforme o que era estipulado nas reuniões, não tendo um objetivo, uma linha para se seguir.

O PPP foi apenas reelaborado pela direção, coordenação pedagógica e professores, neste decorrente ano. A comunidade escolar e alunos não participaram deste processo. À vista disso, muitas lacunas estão entreabertas, pois sabemos que eles deveriam reunir toda a comunidade escolar, quer dizer, os funcionários, alunos e, principalmente, os pais dos alunos. Assim, estar-se-ia contribuindo para o fortalecimento da sua reconstrução, com o apoio de todas as partes integrantes da escola, a fim de juntos, alcançarem os objetivos almejados.

Em contrapartida, todas as professoras relataram que têm acesso ao PPP da sua escola, que ele sempre está disponível para consulta. Mas, de uma maneira pouco usual, elas não souberam elencar a relação do seu planejamento para com o projeto. Apenas uma professora salientou: *“Relacionar com as atividades do cotidiano, nas aulas, projetos, pesquisas, etc”*. (Gloriosa).

Essa atitude, nos leva a cogitar que na realidade as professoras não consideram no seu planejamento o projeto político pedagógico. De outra forma, seria muito fácil especificar conteúdos, metodologias, projetos que vem sendo desenvolvidos.

Neste sentido, Vasconcellos nos mostra que,

Aí entra a mediação da equipe resgatando a dimensão coletiva do trabalho educativo e a necessidade da explicitação para comunicação e interação entre os pares e com o Projeto da escola. A maneira de se fazer o projeto pode ser fruto de uma aprendizagem coletiva, através da troca de experiências e de uma reflexão crítica e solidária sobre as diferentes práticas. (VASCONCELLOS, 1999, p. 160).

Na realidade, o PPP é encarado como mais uma ‘obrigação’ a ser cumprida e que não vem sendo efetivado nas escolas. Por mais que todas as professoras entrevistadas alegaram que participaram do processo de formulação desse documento, nem todas o utilizam na sua prática.

Os sistemas de ensino e as escolas estão muito preocupados em ter um PPP, porém não estão cumprindo com suas intencionalidades. De nada adianta ter um projeto lindo e maravilhoso, se os profissionais não se orientarem por essa proposta de ensino, não seguirem os caminhos escolhidos.

É necessário firmar um compromisso assumido coletivamente, com o intuito de obter um rumo, uma direção, domínio das bases teórico metodológicas, para que o PPP seja vivenciado em todos os momentos do cotidiano escolar.

Caso contrário, o planejamento será empobrecido, porque o gestor transpõe seus conhecimentos e experiências para sua ação educativa. E não tendo subsídios suficientes para potencializar essa ferramenta, possivelmente seu processo educativo será desmotivador, desorganizado, provido as pressões interiores e executado no improviso.

Além disso, outra dificuldade enfrentada pela escola pesquisada é a participação ativa dos pais. Eles não vivenciaram a construção do PPP e ainda assim, a interação entre escola e família, acontece apenas por meio de reuniões, mais especificamente, duas realizadas durante o ano letivo.

Segundo uma das participantes: *“o planejamento escolar pedagógico é realizado somente pelos professores, direção e coordenação. O PPP está à disposição da comunidade, que participam da elaboração, através de uma avaliação institucional”*. (Tulipa).

Essa visão, de modo consequente, propaga o afastamento dos pais do processo educativo de seus filhos. Apenas reuniões, não são suficientes para trazer a essência da participação. Sua abrangência é ampla, significa responsabilidade, solidariedade, empenho e intervenção de cada integrante da comunidade escolar incorpore e que assuma dentro da vida da escola.

A equipe gestora deve tomar esta causa para si e buscar meios que promovam ações, mobilizando os pais à participação. Não existe apenas uma situação de desinteresse, falta de apoio, ocorre a necessidade da desconstrução de uma cultura que está adepta ao comodismo. É preciso atitude e força de vontade para fazer a diferença, isso exige muito trabalho em equipe, reflexão e investimentos

em formação.

Segundo esse raciocínio, Vasconcellos relata que,

Da análise das práticas escolares, há um elemento que se sobressai: a necessidade de uma liderança pedagógica (normalmente o coordenador pedagógico ou supervisor), que atua como o intelectual orgânico do grupo, qual seja, alguém que está atento à realidade localiza as necessidades e as coloca como desafio para o coletivo, ajudando na tomada de consciência e na busca de formas de enfrentamento. (VASCONCELLOS, 1999, p. 163).

São momentos de reflexões, trocas e análises que irão auxiliar para o desenvolvimento de um processo democrático e coletivo. Dessa forma, todos poderão participar da tomada de decisões, soluções de problemas e dificuldades encontradas, primando por melhores condições para a educação de nosso país.

A gestão escolar democrática, na concepção de Gadotti, deve:

[...] estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação de informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas [...] A gestão democrática é, portanto, atitude e método. (GADOTTI, 1997, p. 18).

A partir do exposto acima, fica evidente que cada gestor tem autonomia para elaborar e sistematizar o seu planejamento de ensino. Claro que, não fique em desacordo com a proposta da escola, não fuja das suas linhas gerais. E particularmente, preocupe-se em voltar o ensino para a realidade da comunidade escolar, realizando um trabalho que contemple as necessidades dos alunos e a participação democrática.

Por meio desse processo coletivo, será possível proporcionar situações de aprendizagem voltadas ao conhecimento e conectadas ao ambiente sociocultural. Uma vez que, ele contribui significativamente para a emancipação, exercício da cidadania, uso da criatividade e responsabilidade.

3.4 Formação e profissionalização do gestor

O Ensino Fundamental constitui a etapa intermediária da Educação Básica, que se coloca entre a Educação Infantil e o Ensino Médio. Ele tem como finalidade a “formação básica do cidadão”, mediante o desenvolvimento de sua “capacidade de aprendizagem, tendo em vista tanto a aquisição de conhecimentos e habilidades,

como a formação de atitudes e valores” (LDB, 1996, art.32).

Em 2006 com as alterações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Ensino Fundamental passou a ter duração de nove anos, com matrícula obrigatória a partir dos seis anos de idade, o que modificou a sua estrutura.

Assim, os Anos Iniciais passaram a se constituir de 1º a 5º Ano, impondo novos desafios, especialmente para a escola, que necessitou se reorganizar para receber os alunos e fazer com que eles possam viver essa etapa de suas vidas com todos os direitos e deveres assegurados.

Estamos vivendo num mundo contemporâneo que requer novas exigências, objetivos, habilidades para a atuação no processo ensino-aprendizagem. Portanto, é evidente a obrigatoriedade da formação profissional, gestores bem preparados, comprometidos, envolvidos no projeto da escola, na execução e avaliação do mesmo.

Segundo Vasconcellos,

O que queremos dizer é que atuar de qualquer forma, sendo condicionado pelas pressões do ambiente (rotinas, ideologias) é fácil; difícil é realizarmos uma ação consciente, que de fato corresponda às reais necessidades (Práxis). Para isto precisamos de um referencial teórico-metodológico. (VASCONCELLOS, 1999, p. 172).

Nesse sentido, os gestores pedagógicos e administrativos estão desafiados a se profissionalizarem, para adequar a sua prática, segundo os preceitos da sociedade atual. Em consonância com Nóvoa (1992, p. 09): “não há ensino de qualidade, nem reforma educativa, nem inovação pedagógica sem uma adequada formação de professores”.

As respostas do questionário nos mostraram o quanto todos os gestores pedagógicos, assim como os administrativos, estão empenhados em construir uma escola melhor e acreditam no potencial da formação continuada.

“Nossa profissão exige constante formação, pois vivemos na era do conhecimento e numa época de mudanças. As formações, em teoria, nos dão suporte para repensar, melhorar as nossas práticas pedagógicas”. (Cravo).

Entretanto, a formação de cada uma das participantes é a garantia da responsabilidade de suas atitudes. Ou seja, aquelas que se detiveram em áreas específicas como a Pedagogia, Educação do Campo, Psicopedagogia e Gestão Educacional possuem uma visão mais ampliada de educação e da infância. Esta formação inicial e continuada possibilitou as mesmas uma habilidade e experiência

para elaborar e desenvolver o planejamento, comparado àquelas que se formaram em áreas exatas.

Essas diferenciações ficaram nítidas nas respostas obtidas. Mesmo que todos os gestores apresentaram formação inicial, é conveniente uma preocupação em torno da qualificação na área em que atuam. Sabemos que os papéis e as atribuições da educação ficam mais complexas a cada dia.

“A formação inicial e contínua de cada professor é de suma importância, pois é através dela que ele busca se aperfeiçoar constantemente e melhorar o seu trabalho e também o trabalho da equipe”. (Margarida).

É uma lástima pensar que um gestor pedagógico consiga atuar em sala de aula sem possuir os conhecimentos pertinentes a tal tarefa. As políticas precisam ser mais eficientes e novos investimentos serem efetuados para a formação continuada. Essas condições são fundamentais e emergentes, se no futuro pretendemos colher os frutos dessa nação.

Vasconcellos dá a seguinte explicação,

É preciso um posicionamento firme e lúcido dos educadores e da escola: se forem se submeter a todas as exigências do sistema educacional, que via de regra é reflexo do sistema social dominante, não se poderá alterar nada, pois a estrutura está organizada para a reiteração do mesmo, para a reprodução da ordem dominante; neste caso, melhor seria nem se cogitar a mudança da prática, pois faltaria o elemento fundamental, que é o compromisso político com a transformação. Se, por outro lado, se deseja realmente transformar a prática, deverá haver disposição para se enfrentar certos conflitos, e para isto, além de coragem, precisar-se-á estar capacitado teórica e metodologicamente. (VASCONCELLOS, 1999, p. 118).

O gestor deve atender as expectativas do mundo contemporâneo e para isso, além de uma formação inicial, realizada em cursos de graduação em nível superior, ele deve buscar se atualizar a todo o momento, não pode ficar parado ao tempo.

Os profissionais da área, também acreditam que precisam se especializar, e que mesmo possuindo uma formação inicial, o cenário da educação carece de políticas transformadoras e profissionais capacitados.

“Ainda temos muito que melhorar. Deve haver mais recursos destinados à escola, mais valorização ao profissional da educação, melhores condições de trabalho”. (Tulipa).

Esses são elementos cruciais e motivo de luta dos professores pela sua valorização. Mas, um elemento que chamou a atenção foi à resposta de uma professora, manifestando sua opinião concreta e verdadeira quanto à questão da

formação continuada contribuir na melhoria da prática pedagógica e da própria condição de exercício profissional.

Contribui se falarmos de uma formação que foque nas diferentes áreas, com formadores competentes que mostrem caminhos e provoquem a inovação. A formação continuada também só irá contribuir se tiver boa vontade do professor em aceitar as mudanças, caso contrário não há formação que ajude. (CRAVO).

Atualmente, existem aquelas formações que acontecem somente para validar as 'regras' oriundas de cima, mas que nada auxiliam para a melhoria do processo educativo. Assim, os próprios gestores são desmotivados, pois sabem que estão fazendo algo que nada acrescentará em suas vidas profissionais.

Por outro lado, existem também aqueles que não acreditam na potencialidade dessa formação, que vão apenas para cumprir com seus horários de trabalho. E dessa maneira, não é possível validar qualquer tipo de conhecimento e aprendizado.

A prática docente em si requer estudo e qualificação, nossos alunos precisam receber uma educação de qualidade. E o gestor tem essa enorme responsabilidade, devendo saber cumprir com seu papel de mediador do conhecimento. Todavia está lidando com a formação de seres humanos, precisando estar altamente capacitado e ter condições de atuar frente aos alunos, criando alternativas e possibilidades para que cada um construa o seu conhecimento, através de trocas mútuas.

Em nosso meio, existem muitas opções de formações continuadas, sejam elas presenciais ou à distância. Aliás, esta nos últimos anos tem despontado e concomitantemente gerado muitos conflitos e dúvidas, visto o seu molde e maneira de ensino. Mas, que na verdade é uma grande e valiosa modalidade de ensino, por que o acadêmico é quem "corre" atrás dos seus objetivos, desenvolvendo autonomia pela busca de informações e pesquisas.

Além do mais a EAD é capaz de atingir locais e cidades que não possuem estrutura para manter uma faculdade, abrindo novos caminhos para os estudos e formações de diversas pessoas.

Nesta linha, ela tem demonstrado muita qualidade e vigor, suprindo com a tendência mundial de formação e qualificação de gestores. Particularmente, se tratando daqueles da área da educação, onde dispõe de um vasto campo de conhecimentos científicos e materiais didáticos, bem como atividades práticas de inserção e monitoria de estágios supervisionados.

A formação dos professores pressupõe o conhecimento da educação, dando

condições para compreender o contexto escolar de maneira abrangente e complexa. O trabalho do gestor quando especializado, feito profissionalmente a partir de uma formação sólida e adequada, possibilita transformar o espaço educativo para melhor. O profissional terá condições de observar e analisar a realidade com a qual trabalha, sabendo identificar os problemas, potencializar as qualidades e capacidades dos alunos.

A esse respeito, Vasconcellos afirma que,

Impõe-se, portanto, a atuação do educador como elemento provocador, desequilibrador, estimulador do grupo, no sentido que este rompa seu estágio cognitivo em vista de um nível mais complexo e abrangente, tornando-o aberto e sensível aos fatos da realidade que precisa compreender (e intervir). O que se busca é que o sujeito domine tanto o 'porquê', quanto o 'para quê' e o 'como'. (VASCONCELLOS, 1999, p. 127).

Compreender a formação inicial e continuada como o diferencial nos avanços e melhorias da prática pedagógica é uma condição fundamental para o exercício profissional e reconhecimento da importância dos gestores no desenvolvimento do ensino.

A tarefa de ensinar é complexa, exige constante formação, atualização, tomada de decisões e reflexão crítica. Todo esse processo favorece a integração do pensar, sentir e agir em prol das inovações do processo ensino-aprendizagem, como também na revitalização dos papéis e competências atribuídos aos gestores pedagógicos e administrativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou investigar o papel dos gestores na construção e elaboração do planejamento educacional, levando em consideração as exigências pedagógicas e políticas. Dessa forma, foi possível verificar que não existem fórmulas prontas e especiais, elas passam basicamente por diferentes alternativas, que são optadas pelas convicções e experiências educativas do gestor pedagógico.

De acordo com Vasconcellos,

Não há processo, técnica ou instrumento de planejamento que faça milagre. O que existem são caminhos, mais ou menos adequados. De qualquer forma, o fundamento primeiro de qualquer processo de planejamento está num nível mínimo (considerando que a realidade é sempre contraditória e processual), pessoal e coletivo, de compromisso (desejo, ética, responsabilidade) e competência (capacidade de resolver problemas). (VASCONCELLOS, 1999, p. 37).

Neste sentido, mesmo não tendo um roteiro 'pré-determinado', existem aspectos fundamentais que precisam ser refletidos para a estruturação do ato de planejar. Esta é uma tarefa pedagógica que envolve o âmbito técnico, prático, teórico e político.

Inicialmente, acreditamos que seria apropriado fazer a identificação da escola, a caracterização da realidade em que a mesma está inserida. A partir dessa análise, é possível elencar as necessidades apresentadas e definir os propósitos, por meio do seu projeto político pedagógico. Essas questões são facilitadas pela forma como a gestão se organiza, considerando o que é ideal e indispensável para sua comunidade escolar, derivando no que chamamos de proposta pedagógica. Assim, cada escola possui um projeto único que a identifica e diferencia das demais.

Portanto, cabe ao gestor pedagógico e administrativo o papel de analisar o contexto, fazer as projeções das finalidades para as opções e aplicações do seu trabalho educativo, de modo a definir os objetivos a serem atingidos. E, por fim, abordar o método de ensino adequado, que melhor se adapte ao ritmo e aos níveis de aprendizagem da turma.

Estudos e pesquisas recentes mostram que o planejamento vem sendo tratado como contraposição entre métodos de ensino. Essa justificativa deixa claro os motivos do fracasso de algumas ações educativas. Ao invés deste tema ser tratado como prioridade, tanto pelos políticos, como pela escola em geral, os

gestores preferem assumir 'este' ou 'aquele método' como forma de ter em mãos uma solução rápida e pontual. Contrariamente, eles não procuram conhecer seus alunos, nem abordar determinadas propostas compatíveis e coerentes com seu contexto de trabalho.

Nesta linha, a gestão democrática se sobressai, pois se ela for efetivada, automaticamente o processo educativo será remetido à realidade escolar. Em vista disso, ele deverá estar caracterizado por momentos dinâmicos nos quais os sujeitos envolvidos estabeleçam elos, na busca pelo rompimento dos métodos tradicionais de ensino e pela superação dos desafios enfrentados no âmbito educacional.

O processo democrático permite um repensar das ações desenvolvidas na escola, baseado nos problemas existentes, procurando se adequar as legislações educacionais. E, acima de tudo, visando à sistematização de novas ações que possibilitem a dinamização da ação-reflexão-ação, para a apropriação e consolidação dos conhecimentos por parte de todos.

Mediante estes princípios, o próprio processo de planejamento será enriquecido, através do trabalho coletivo. Os gestores necessitam superar este déficit, aperfeiçoando as relações interpessoais. E, principalmente, apostando na potencialidade e credibilidade da reunião pedagógica, que será um momento oportuno para compartilhar e sistematizar novas experiências. Além de possibilitar, um planejamento de qualidade e coerência entre os profissionais, para que todos possam agir e aprender juntos.

Deve ficar claro que a existência de diferentes práticas e a grande diversidade de métodos não garantem o sucesso do planejamento. Isto é, torna-se inescusável a reflexão dos interesses e o questionamento constante do trabalho do gestor. Esse é um percurso longo e complexo, mas indispensável para que uma prática pedagógica eficiente se constitua, respeitando as particularidades, as fases de desenvolvimento dos alunos e o contexto social.

O uso dizer que, talvez esse seja o diferencial inovador que deveria nortear o processo de elaboração do planejamento, considerando os conhecimentos e interesses que os alunos trazem consigo ao ingressar na escola. Desse modo, essa etapa poderá ser um momento de avanços e realizações importantes para a formação integral ao longo da escolarização do educando.

Seguindo esse raciocínio, Vasconcellos afirma que,

[...] o planejamento é apenas um instrumento teórico-metodológico. Poderoso, mas instrumento. Portanto, depende de sujeitos que o assumam (tanto na elaboração quanto na realização). Não é, pois, uma coisa maravilhosa: é relativamente complexo, exigente e ainda falível. No entanto, não é também um capricho, é uma necessidade! (VASCONCELLOS, 1999, p. 64).

É indiscutível a importância dessa ferramenta para o processo educativo, pois ele traça, projeta e define as intenções educativas. Ou seja, o planejamento demonstra o que precisa ser feito, quais as medidas que devem ser tomadas, delimitando-se objetivos e a maneira como os mesmos serão alcançados. Além disso, ele colabora na organização de rotinas para que as aulas não se tornem monótonas e cansativas. Desta forma, o gestor pedagógico poderá compor aulas significativas para os alunos, onde aconteça a articulação entre teoria, prática e as diferentes áreas do conhecimento.

Os profissionais da educação possuem essa compreensão. Porém, muitas vezes, falta tempo, condições, incentivo da equipe diretiva e, principalmente, formação inicial e continuada adequada. Esse é um dos pressupostos determinantes para que se possa delinear ações, objetivos e a construção de um trabalho com dinamismo e qualidade. Não podemos mais pensar uma ação gestora ou docente pautada apenas em senso comum e empirismos, é preciso compreensão daquilo que se faz e de onde se deseja chegar.

Verificamos que ainda existe muito a se fazer, estamos distantes da realidade desejada no âmbito da gestão educacional. Porém, para que mudanças ocorram, é necessária uma nova visão, mais ampliada e completa do processo, com ideias de democracia e participação. Nesses trâmites, há o compartilhamento das responsabilidades, exigindo-se maior transparência, humanização, onde as pessoas sintam-se parte integrante do todo. Dessa forma, compreende-se que todos somos gestores.

Contudo, devemos estar conscientes de que a qualidade educacional se alicerça na consolidação das gestões educacionais, escolares e democráticas. Somente por meio dessa sistematização, será possível desenvolver a construção do projeto político pedagógico. Ele demonstrará a autonomia da escola em formular e executar a sua proposta de trabalho, devendo se alongar até o planejamento educacional. O que se deseja é que a comunidade escolar e os profissionais o adotem, assumindo a responsabilidade por sua execução e avaliação, para que se

desenvolvam atitudes criativas, através de práticas de interação, pautada na ação compartilhada e transformadora do espaço escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 02 jun. 2015.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília: 1997.

_____. **Plano de Desenvolvimento da Educação**: razões, princípios e programas. Ministério da Educação. Brasília: 2007.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2015.

CORSINO, Patricia. Trabalhando com projetos na Educação Infantil. In: CORSINO, Patricia (org). **Educação Infantil – cotidiano e políticas**. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José (org). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político-pedagógico**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

_____. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes. Série Cadernos de Gestão, 10ª Ed. 2011.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Petrópolis, RJ: Ed. Vozes. Série Cadernos de Gestão, 8ª Ed. 2012.

_____. **Gestão educacional uma questão paradigmática.** Petrópolis, RJ: Ed. Vozes. Série Cadernos de Gestão, 9ª Ed. 2011.

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

_____. **Pesquisa em Educação:** Abordagens Qualitativas. Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; CANDAU, Vera Maria. **Indagações sobre currículo:** currículo, conhecimento e cultura. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag3.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

NÓVOA, Antonio. (coord). **Os professores e sua formação.** Lisboa-Portugal: Dom Quixote, 1992.

OSTETTO, Luciana Esmeralda (org.). **Encontros e encantamentos na educação infantil:** partilhando experiências de estágios. Campinas: Papyrus, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola:** Espaço do Projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1998. Coleção Magistério Formação e Trabalho Pedagógico.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papyrus, 23ª Ed., 2007.

ZABALA, Miguel. **Diários de Aula – Um Instrumento de Pesquisa e Desenvolvimento Profissional.** São Paulo: Ed. Artmed, 2004.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de apresentação da acadêmica à escola

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

Santa Maria, de de 2015.

APRESENTAÇÃO

Apresentamos o/a estudante, do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, com vistas a realizar atividades de observação dos contextos inerentes no cotidiano educacional/escolar desta Entidade.

A observação dos contextos escolares faz parte da proposta da Disciplina de “Elaboração de Monografia” do referido Curso de Especialização.

Agradecemos esta entidade que desde agora se dispõem a contribuir com o processo formativo dos nossos alunos.

Atenciosamente.

Profa. Lucia Bernadete Fleig Koff

Apêndice B – Autorização da pesquisa

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

Santa Maria, de de 2015.

AUTORIZAÇÃO

Concordo em participar da Coleta de dados para a Pesquisa do(a) Acadêmico(a) _____ da disciplina “Elaboração de Monografia” do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação da Professora Lucia Bernadete Fleig Koff. Autorizo também a divulgação das informações colhidas ao longo do Processo de Pesquisa (entrevistas, questionários, etc). O sigilo da identidade dos participantes será preservado.

Nome do Participante: _____

Unidade de ensino: _____

Cargo que ocupa: _____

Assinatura: _____

Data: __/__/____

Apêndice C – Modelo de Questionário Aplicado as Professoras

Nível de ensino:

- () Educação Infantil () 3º Ano
 () 1º Ano () 4º Ano
 () 2º Ano

Nível de formação: () Graduação, qual(is) _____

() Pós-graduação, qual(is) _____

Município: Três Passos

1. Como você faz o planejamento de suas aulas: formal / informal, escrito / esquema mental?
2. Em que horário você realiza o planejamento? Há tempo destinado para isso em seu horário de trabalho?
3. Quando você faz o planejamento, leva em consideração os diferentes alunos e diferentes níveis de aprendizagem? A escola oferece algum tipo de recurso para auxiliar neste processo?
4. Todos os professores têm acesso ao projeto político pedagógico da escola? De que maneira?
5. Você participou da construção do projeto político pedagógico da(s) escola(s) que você atua ou atuou? Como foi esse processo?
6. Qual a relação do seu planejamento com o projeto político pedagógico?
7. Você participa de reuniões de planejamento da sua escola? Com que frequência ocorrem essas reuniões? Os professores são convidados ou convocados?
8. Qual a sua compreensão sobre gestão educacional?
9. O que significa gestão democrática e de que modo ela potencializa a democratização no dia a dia da escola?
10. Como se dá a gestão democrática em sua escola? Cite exemplos.
11. Qual a importância da formação e profissionalização dos professores?
12. Na sua opinião, a formação continuada contribui para a melhoria da prática pedagógica e da própria condição do exercício profissional? Por quê?

Apêndice D – Modelo de Questionário Aplicado a Equipe Diretiva

Nível de formação: () Graduação, qual(is) _____

() Pós-graduação, qual(is) _____

Experiência profissional no atual cargo: _____

Município: Três Passos

1. Nessa instituição é realizado planejamento? Com que periodicidade?
2. Quem participa desse processo? É convocação ou convite?
3. Como a escola formaliza/documenta o planejamento? Quais documentos expressam isso?
4. A comunidade escolar participa ou tem conhecimento do planejamento da escola? E do projeto político pedagógico? De que maneira ocorre essa interação?
5. A Secretaria Municipal de Educação convida/convoca a direção, coordenação e professores das escolas para planejamento conjunto? Qual a periodicidade?
6. É feita avaliação periódica para ver se o planejamento foi eficiente, se os objetivos foram alcançados?
7. O regimento escolar e o projeto político pedagógico são considerados durante o planejamento? De que maneira?
8. Qual a sua compreensão sobre gestão educacional? De que forma ela garante a consonância das ações, normas e deliberações da legislação educacional vigente?
9. O que significa gestão democrática e de que modo ela potencializa a democratização no dia a dia da escola?
10. Como se dá a gestão democrática em sua escola? Como você percebe o comprometimento e a seriedade dos profissionais frente a tal desafio?
11. Por que apesar de formação inicial, o cenário atual da educação ainda carece de políticas transformadoras e profissionais capacitados?
12. Qual a importância da formação e profissionalização dos professores?