

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO EDUCACIONAL**

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR: UMA  
PARCERIA NECESSÁRIA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Carme Vera Rosa da Cunha**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2012**

# **PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR: UMA PARCERIA NECESSÁRIA**

**Carme Vera Rosa da Cunha**

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

**Orientadora: Profa. Ms. Silvia Guareschi Schwaab**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2012**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
GESTÃO EDUCACIONAL**

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

**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR:  
UMA PARCERIA NECESSÁRIA**

elaborada por  
**Carme Vera Rosa da Cunha**

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

**Comissão Examinadora:**

---

**Profa. Ms Silvia Guareschi Schwaab** (orientadora)

---

**Profa. Ms Neila Pedrotti Drabach**

---

**Profa. Ms Lucia Bernadete Fleig Koff**

---

**Profa. Dra. Maria Elizabete Londero Mousquer**

Santa Maria, outubro de 2012.

*Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas.*

*Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do vôo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono.*

*Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o vôo.*

*Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em vôo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o vôo, isso elas não podem fazer, porque o vôo já nasce dentro dos pássaros. O vôo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.*

*Rubem Alves*

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Programa de Pós Graduação Lato Sensu  
Gestão Educacional

### **PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR: UMA PARCERIA NECESSÁRIA**

Autora: Carme Vera Rosa da Cunha  
Orientadora: Profa. Ms. Silvia Guareschi Schwaab  
Santa Maria, 30 de outubro de 2012.

A gestão escolar é uma temática historicamente abordada na educação brasileira, a mesma relaciona-se ao contexto escolar. Este estudo abarcou questões pertinentes ao exercício das práticas de gestão e a importância do planejamento para essas práticas. Após constatar a necessidade de conhecer melhor as práticas de gestão e como a equipe gestora desenvolve o planejamento desenvolveu-se a pesquisa para responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é a importância do planejamento na gestão escolar? Para responder a esse questionamento destaca-se como objetivo geral investigar a importância do planejamento estar presente nas práticas de gestão escolar e como objetivos específicos verificar como acontece o planejamento da gestão escolar em uma escola da rede pública estadual; analisar o entendimento dos gestores sobre planejamento e sobre gestão escolar; conceituar planejamento e gestão escolar; descrever as contribuições que o planejamento proporciona à equipe de gestão da escola investigada. A pesquisa configurou-se como uma pesquisa de campo descritiva, com abordagem qualitativa. A partir da análise de dados percebeu-se que a escola está caminhando para uma gestão democrática, logo que a escola já demonstra a preocupação com a coletividade, com ações que envolvam planejamento participativo e com decisões compartilhadas. Portanto, pesquisar como acontecem as práticas de gestão e planejamento possibilitou conhecer com mais profundidade o contexto investigado e, analisar que a tendência atual da gestão escolar envolve o desenvolvimento de planejamentos e de gestão democrático-participativa.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Planejamento. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Graduate Program Sensu Lato  
Educational Management

### **PLANNING AND MANAGEMENT EDUCATION: A PARTNERSHIP REQUIRED**

Author: Carme Vera Rosa da Cunha  
Advisor: Profa. Ms. Silvia Guareschi Schwaab  
Santa Maria, 30 October 2012.

The school management is a topic addressed in Brazilian education historically, it relates to the school context. This study encompassed issues pertaining to financial management practices and the importance of planning for these practices. Having established the need for better knowledge management practices and how the management team develops the plan developed research to answer the following research question: What is the need for partnership between school management and planning? To answer this question stands aimed at investigating the importance of planning to be present in school management practices and specific objectives as happens check the planning of school management in a public school in the state; analyze the understanding of managers on planning and on school management, school management planning and conceptualizing; describe the contributions that the plan provides the management team of the school investigated. The survey was configured as a field research descriptive, qualitative approach. From the data analysis it was noticed that the school is moving to a democratic management as soon as the school already demonstrates concern for the community with actions that involve participatory planning and shared decisions. Therefore, search happen as management practices and planning helped understand more fully the context investigated, and analyze the current trend of school management involves the development of management plans and participatory-democratic.

**Keywords:** School Management. Planning. Democratic Management.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	7
CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: PARCERIA NECESSÁRIA .....	11
CAPÍTULO 2 – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO NORTEADOR DA GESTÃO ESCOLAR .....	19
2.1 Gestão Democrático-participativa .....	21
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE DADOS .....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS .....	39

## INTRODUÇÃO

Atualmente é imprescindível a execução de projetos que envolvam a relação importantíssima entre planejamento e gestão escolar, pois essa temática é fundamental frente a um contexto de gestão qualitativa e formativa. Entende-se por gestão formativa aquela que se preocupa com o desenvolvimento de ações que têm o objetivo de formar pessoas, de trabalhar com o desenvolvimento de um processo de ensino e aprendizagem pautado na formação do sujeito.

Vale ressaltar que para a gestão escolar ser significativa, o planejamento e a formação continuada, são aspectos que devem ser pensados diariamente no contexto escolar. A formação do gestor contribui relativamente no que tange as práticas que esses profissionais vêm a desenvolver na escola.

Esse projeto vem possibilitar momentos científicos, educativos e formativos relacionados à importância do planejamento frente as práticas de gestão escolar. A relação gestão x planejamento proporciona melhorias e [re]significações às práticas de gestão educacional de maneira qualitativa.

No contexto escolar são necessárias práticas de planejamento e de gestão que estejam de acordo com a realidade em que a escola está inserida e, que atendam a demanda do local em que a escola está inserida.

É indispensável ressaltar que o planejamento no contexto de gestão é um momento em que o sujeito pensa e projeta ações de acordo com as necessidades e com a realidade escolar em que está inserido. Desse modo, o objetivo principal de se planejar nada mais é do que organizar ideias e ideais afim de concretizar mudanças significativas ao âmbito escolar. “Planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto” (VACONCELLOS, 2006, p.35). Nesse sentido, o planejamento é fundamental para que a gestão torne a sua prática educacional em uma ação educativa mais significativa e produtiva.

A relação entre planejamento e gestão escolar reflete em uma formação humana diferenciada a partir do contexto escolar, e isso, proporciona a reflexão sobre o público alvo que é envolto pela escola, bem como sobre a imprescindibilidade da formação de gestores reflexivos, autônomos e críticos capazes de planejar a ação educativa de maneira significativa, criativa e determinante.



A relação entre planejamento e gestão escolar propicia a construção de ações pedagógicas que partem do princípio da humanização e da constante construção do saber e do conhecimento. Vale ressaltar que essa relação é o alicerce para um novo tempo na educação, pois não há educação de qualidade e ação de gestores reflexivos e críticos sem planejamento.

Salienta-se a importância de se discutir sobre a essencialidade do planejamento na gestão escolar, pois esse oportuniza a realização de ações transformadoras que vão além dos princípios tradicionais, nos quais imperam atitudes moralistas. Então, a relação planejamento x gestão escolar deve mostrar a vontade de realizar mudanças, uma vez que basta apenas ter vontade e coragem para concretizá-las por meio de atitudes científicas, educativas e formativas, buscando sempre a formação continuada de profissionais que resultará em uma melhor qualificação.

A problemática a ser investigada é: qual é a importância do planejamento na gestão escolar? Para responder a essa problemática destaca-se o objetivo geral: investigar a importância de o planejamento estar presente nas práticas de gestão escolar. Como objetivos específicos temos: verificar como acontece o planejamento da gestão escolar em uma escola da rede pública estadual do município de Agudo/RS; analisar o entendimento dos gestores sobre planejamento e sobre gestão escolar; conceituar planejamento e gestão escolar; descrever as contribuições que o planejamento proporciona à equipe de gestão da escola investigada.

Portanto, buscar-se-á, sobremaneira, por meio de uma pesquisa de campo descritiva, com abordagem qualitativa, verificar a importância do planejamento no contexto da gestão escolar. Essa pesquisa realizar-se-á em uma escola pública tendo como sujeitos da pesquisa a equipe gestora da referida escola.

A escola investigada foi escolhida pelo fato de ser a maior escola da rede pública do município de Agudo / RS e por ser uma escola muito bem conceituada na comunidade agudense. Neste sentido, optou-se por entender e conhecer como acontecem os processos educacionais frente a gestão escolar da referida escola.

Destaca-se que a escola conta com aproximadamente 950 alunos e com uma grande equipe de docentes e funcionários que contempla uma média de 70 profissionais. Partindo do pressuposto de que a escola é relativamente grande e envolve vários níveis de ensino, como educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, e, inclusive, a educação de jovens e adultos (EJA) e o ensino médio

politécnico. Evidencia-se a importância de entender como acontecem as práticas de gestão e de planejamento da referida escola, visto que é essencial que o planejamento seja uma ferramenta indispensável para que a organização escolar tenha um pleno desenvolvimento no meio em que está inserida e para que a mesma consiga exercer a sua função social e cidadã.

A presente pesquisa está relacionada a linha de pesquisa Gestão da Organização Escolar. A mesma tem como objetivo investigar a instituição educativa no que se refere a sua estrutura organizacional. Partindo dos eixos norteadores dessa linha de pesquisa, desenvolveu-se esse estudo que é requisito obrigatório para a conclusão do curso de Pós Graduação À Distância Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

É válido salientar que esse trabalho está dividido em vários capítulos, os quais contemplam as seguintes etapas: Metodologia, Referencial Teórico, Análise Dados, Considerações Finais e Referências Bibliográficas. O referencial teórico envolve as seguintes discussões: Gestão escolar e planejamento educacional: parceria necessária, Projeto político pedagógico: instrumento norteador da gestão escolar e Gestão democrático-participativa.

Realizou-se uma pesquisa de campo descritiva, com abordagem qualitativa, pois essa proporcionará uma reflexão detalhada sobre a importância de o planejamento estar presente nas práticas de gestão escolar.

A pesquisa descritiva para Gil (2002, p. 42) “tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Neste tipo de pesquisa acontece uma integração entre pesquisador e pesquisado, afim de que haja a aquisição e, também, a troca de informações significativas à problemática investigada, bem como ao contexto em que ocorre a pesquisa.

Esta pesquisa terá abordagem qualitativa que, segundo LUDKE & ANDRÉ (1986, p.18) “[...]se desenvolve numa situação natural, é rica em dados descritivos e tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

A pesquisa descritiva com abordagem qualitativa responde a questionamentos muito particulares, além de explorar experiências e conhecimentos

que se interligam num espaço de concepções teórico-práticas relacionadas a importância da relação entre planejamento e gestão escolar.

É indispensável ressaltar que a pesquisa de campo foi desenvolvida numa escola da rede pública estadual do município de Agudo. Destaca-se que utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista semi estruturada realizada com profissionais que atuam na gestão escolar e como docentes da referida escola (encontra-se em anexo as questões da entrevista). Este tipo de entrevista apresenta características flexíveis em um roteiro previamente estabelecido. A entrevista “é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 2006, p. 117). Portanto, na realização da entrevista aconteceu a interação entre os sujeitos, ou seja, ocorre uma interação social.

Realizou-se análise de conteúdo para considerar e refletir de maneira profunda e detalhada os dados coletados. Assim, entende-se que a análise de conteúdos é um “conjunto de técnicas e instrumentos empregados na fase de análise e interpretação de dados de uma pesquisa” (MORAES, 1994, p. 104). Essa técnica propicia, na pesquisa, a descrição e a interpretação das informações captadas na realidade empírica.

O contexto investigativo foi escolhido a partir da significação que o mesmo apresenta frente a minha trajetória profissional. Essa escolha aconteceu partindo da curiosidade e, conseqüentemente, interesse por compreender como acontecem as práticas de gestão e planejamento dentro desse contexto organizacional.

Enfatiza-se que no município de Agudo existem três escolas estaduais. O contexto investigativo escolhido para estudo é a maior escola de Agudo, tanto no que se refere a rede estadual quanto municipal e particular. Por tal razão, possibilita uma amostragem significativa frente a necessidade desta pesquisa.

Esta pesquisa descritiva com abordagem qualitativa contou com a participação de 5 sujeitos de pesquisa, entre eles membros da equipe de gestão e docentes da referida escola. Para preservar a identidade dos participantes, na análise de dados, adotou-se a seguinte referência ***E sucedido de um número***. A letra E surgiu para representar entrevista e os números para diferenciar os profissionais integrantes da pesquisa, por exemplo: ***E.1***, ***E.2*** e assim sucessivamente.

## **CAPÍTULO 1 – GESTÃO ESCOLAR E PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: PARCERIA NECESSÁRIA**

Atualmente, no contexto educacional, discute-se muito sobre gestão educacional e gestão escolar. Essa é uma temática que tem ganhado ênfase devido a sua importância nacional e internacional na educação contemporânea. Para refletir sobre esse tema é fundamental enfatizar a diferenciação existente entre gestão escolar e gestão educacional.

Lück (2010, p. 25) expressa a diferença conceitual entre gestão escolar e gestão educacional enfocando que:

Gestão Educacional corresponde ao conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação de políticas educacionais propostas por sistemas de ensino para todas as suas escolas e assumidos pelos atores de âmbito macro desses sistemas.

Gestão Escolar corresponde ao conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação do projeto político-pedagógico definido no âmbito da escola, para a realização de suas responsabilidades educacionais, assumidas por sua equipe de gestão, sob a liderança de seu diretor e equipe de gestão (LÜCK, 2010, p. 25).

Em sintonia com a autora evidencia-se que gestão educacional é um termo utilizado para referenciar-se ao sistema de ensino, enquanto que a gestão escolar é atrelada a escola propriamente dita, ou seja, a organização escolar.

Entende-se que a equipe de gestão é quem conduz o processo educacional na escola. Para isso, é fundamental que hajam dois instrumentos norteadores das ações pedagógico-educacionais no âmbito escolar que são os documentos escolares, ou seja, o regimento escolar e o projeto político pedagógico. A partir da filosofia encontrada nos documentos norteadores, é que a equipe de gestão poderá mobilizar a equipe escolar para realizarem os planejamentos e práticas pedagógicas necessárias para o bom andamento do processo educacional escolar.

A gestão escolar, envolvendo a equipe diretiva, o corpo docente, os funcionários, pais e alunos são responsáveis pela mediação de todas as ações pedagógicas, didáticas, administrativas, financeiras e relacionais existente nos âmbitos educacional e escolar.

A organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas (LIBÂNEO, 2003, p. 293).

Em sintonia com Libâneo (2003) a escola estrutura-se a partir de três aspectos, são eles: pessoal, profissional e organizacional. Esses, por vez, necessitam estarem em sincronia com as atuais políticas públicas, pois somente desta maneira que as ações educativas serão concretizadas de acordo com a organização estrutural da escola, contemplando a realidade e os documentos normativos da mesma.

A instituição escolar necessita de pessoas que tenham condições de gerir a sua estrutura organizacional de maneira compartilhada, coletiva e participativa. Para tanto, é essencial que os gestores atuem ancorados em estilos de gestão democráticos que primem pela ética, seriedade, comprometimento e profissionalismo.

Alarcão (2007, p. 93) entende que gestão democrática está relacionada a um

[...] modelo organizacional em que todos e que cada um se sente pessoa. E ser pessoa é ter papel, ter voz e ser responsável. Um modelo em que cada um se considera efectivamente presente ou representado nos órgãos de decisão. E em que há capacidade real de negociação e de diálogo capaz de ultrapassar as dicotomias entre o eu e o nós, entre os administrativos e os professores, entre os professores e os alunos, entre os pais e os professores, entre os diferentes órgãos dentro da escola [...].( ALARCÃO, 2007, p. 93).

Como diz a autora, um modelo democrático de gestão tem relação com interações e como a escola é uma instituição social, conseqüentemente, existem elos entre pessoas e sociedade que trabalham unidas em prol de um objetivo comum. Então, trabalhar num sistema democrático é possibilitar que todos os sujeitos tenham voz e vez de modo autônomo, autêntico e flexível. A gestão democrática, quando efetivada adequadamente, propicia que a educação seja gerida em sua totalidade a partir dos planejamentos prévios estabelecidos.

Segundo Libâneo (2004) a gestão democrática necessita estabelecer metas e objetivos ao planejar as ações do processo educacional. Para isso, é fundamental que o planejamento se estruture de modo a contemplar a participação e a coletividade de todos os membros da comunidade escolar.

Em décadas passadas o diretor era um mero administrador de escolas, mas com o passar dos anos as mudanças foram acontecendo, pois as políticas públicas também foram modificadas. O perfil do gestor também mudou, uma vez que ele era visto como administrador da escola, que tomava as decisões, tinha o controle de tudo, fazia cumprir as leis e mantinha a escola com um bom funcionamento. Neste estilo, as práticas aconteciam com tamanha organização onde ninguém podia argumentar ou discordar de suas ações ou de seus atos dentro da escola. Entretanto, com o desenvolvimento de novos paradigmas educacionais, destaca-se que houveram mudanças na condução/gestão da escola.

A evolução das práticas aconteceram e como estamos num paradigma emergente, as transformações educacionais estão acontecendo cotidianamente. Com isso, a legislação educacional mudou e oportunizou o desenvolvimento de práticas colaborativas, as quais permitem a participação de todos os componentes que fazem parte da organização escolar.

A gestão é uma temática histórica discutida em âmbito nacional e internacional e faz parte da trajetória onde o profissional da área da educação necessita estar atento em razão de que a gestão agrega o gerenciamento de pessoas e bens públicos pela causa principal: o aluno.

Os gestores na área educacional são sujeitos que, nos mais diversos setores dentro da escola, procuram interagir entre si para que o ato de aprender e de ensinar se torne um elo entre docentes e discentes. Assim, buscam sempre fazer da sua práxis educativa um ato reflexivo, sendo ou não em sala de aula, e ainda, dependendo de onde atua, em supervisão/coordenação pedagógica e/ou gestão escolar.

É válido enfatizar que o gestor reflexivo é aquele sujeito flexível, pesquisador, inteligente e capaz atuar coletivamente. Assim,

o conceito de reflexão está a ser atualmente utilizado em diferentes contextos e com diferentes significados. Temos procurado mostrar a sua complexidade, bem como o risco que existe em assumi-la sem aprofundar seus diferentes significados. Para mobilizar o conceito de reflexão [...] é necessário criar condições de colaboração e de trabalho em equipe entre os professores, que facilitem e justifiquem a aplicação de modelos e de estratégias reflexivas (GARCIA, 1999 p. 64).

O gestor escolar reflexivo em conjunto com a sua equipe deve buscar desenvolver procedimentos que possam nortear e dar suporte às ações

pedagógicas, interagindo de maneira responsável e atenta gerindo a parte financeira, estabelecendo metas, fomentando a formação continuada e proporcionando momentos reflexivos a todos para que se efetivem bons resultados na aprendizagem dos alunos que são os principais agentes de transformação.

A gestão escolar tem um grande desafio que é o de fazer com que sejam alcançadas as metas da melhor maneira possível e, além disso, que essas metas atendam às expectativas da comunidade escolar. Salienta-se que quando a equipe gestora assume a gestão escolar, conseqüentemente, assume o comprometimento para com a comunidade que integra a escola e busca o desenvolvimento de situações que envolvam o crescimento global de todos, bem como busque a superação dos desafios que surgem, tendo sempre o compromisso pela melhoria da qualidade daquele estabelecimento de ensino.

No que se refere a gestão escolar, Lück (2011, p.15) afirma que

[...] a gestão escolar referente à escola, contribuem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência à ação educacional[...] (LÜCK, 2011 p.15).

As equipes gestoras contribuem significativamente frente à dinâmica escolar, ou seja, são aquelas pessoas que lideram as atividades frente aos demais por terem sido escolhidos/ por um grupo de pessoas que acreditam que estes tenham condições em sua formação pedagógica para o exercício desta função ou cargo.

Enfatiza-se que na instituição escolar os líderes precisam lançar mão de autoavaliação e avaliação constante para que assim consigam colocar em prática suas ações pedagógicas em benefício daquela escola, dentro da legislação vigente, das atribuições que lhes foram incumbidas e de seu plano de gestão.

É indispensável lembrar que “ninguém se torna líder pela simples vontade, mas sim pelo exercício consciente e intencional de responsabilidades sociais juntamente com outras pessoas” (LÜCK, 2010, p. 123). O gestor da escola, representado pelo diretor, é o líder que necessita da contribuição de todos os envolvidos no processo educativo para que a escola tenha um perfil coletivo. Então, é fundamental que a gestão seja reflexiva, atuante e que pense no pedagógico.

A escola agrega um conjunto de gestores (equipe de gestão, equipe de docentes, equipe de discentes, etc) pedagogicamente organizado para que o

crescimento educacional aconteça e seja organizado com todos os envolvidos, de modo que todos os sujeitos desenvolvam a interação e troca de experiência na realização de decisões compartilhadas.

É essencial que os gestores estejam atentos ao perfil da escola para que as suas atitudes estejam em consonância com a qualidade da educação, proporcionando aos envolvidos espaços de diálogo para que se qualifiquem constantemente e para que a escola realize ações educativas contemplando a aprendizagem de todos os sujeitos que fazem parte do contexto escolar.

A equipe de gestão que está à frente dos trabalhos precisa estimular a reflexão do grupo de educadores e educandos a fim de fomentar a aprendizagem e o crescimento dos alunos, para obter bons resultados ao final de cada ano letivo, pois a comunidade busca o sucesso de seus filhos.

O papel do gestor é fundamental no processo educacional porque ele irá pensar com e para a coletividade, assim como respeitar o diferente e produzir consensos nos mais variados contextos. Ou seja, os gestores são os mantenedores de todo o processo educacional.

Destaca-se que é fundamental delegar funções articuladas a todos os sujeitos que fazem parte do processo intencional que envolve a gestão, responsabilidades articuladas também são fundamentais para o desenvolvimento da coletividade. Com a participação de todos os que estão envolvidos no processo de ensinar e aprender os objetivos e metas são alcançados com mais facilidade e sucesso.

Salienta-se que, atualmente, não há mais espaço para uma escola autoritária sem a participação de todos, pois o autoritarismo e a centralização de tarefas prejudicam o andamento das atividades educativas e sufocam o projeto pedagógico dificultando assim o desempenho de todos os envolvidos na comunidade escolar.

A gestão democrática tem como principais eixos o planejamento, a democracia, a transparência, a participação, a autoridade e a competência da equipe que dirige a escola, sendo esta a responsável por todo o processo educativo dentro da instituição escolar, visto que deixa clara a importância da construção coletiva, em parceria com a comunidade, tratando assim de uma aprendizagem sólida e também fazendo acontecer o exercício da cidadania.

Na gestão escolar, o planejamento deve ser um momento importantíssimo que remete ao sujeito (profissional professor/gestor) pensar e projetar ações coletivamente de acordo as algumas necessidades e possibilidades da escola e



seus respectivos membros. O principal objetivo de planejar é concretizar mudanças significativas para determinadas metas. “No planejamento, é fundamental a ideia de transformação da realidade. Isto que dizer que uma instituição (um grupo) se transforma a si mesmo tendo em vista influir na transformação da realidade global” (GANDIN, 1983, p. 105). Nesse sentido, é imprescindível que o planejamento seja compartilhado entre equipe gestora, professores e funcionários em geral, pois esse planejamento coletivo proporciona a troca de experiências e a resignificação da práxis pedagógica.

O ato de planejar é um acontecimento histórico que visa a transformação. A historicidade encontra-se envolvida em todas as épocas e situações vividas da humanidade. Então, o planejamento é fundamental nas mais variadas áreas do conhecimento, além disso, exige que seja pensado com uma visão globalizada que irá repercutir em acontecimentos da atualidade e do futuro.

Segundo Menegolla e Sant’ Anna (2002, p. 15):

A história do homem é um reflexo do seu pensar sobre o presente, passado e futuro. O homem pensa sobre o que fez; o que deixou de fazer; sobre o que está fazendo e o que pretende fazer. O homem no uso de sua razão sempre pensa e imagina o seu ‘quê fazer’, isto é, as suas ações, e até mesmo, as suas ações cotidianas e mais rudimentares. O ato de pensar não deixa de ser um verdadeiro ato de planejar (MENEGOLLA E SANT ANNA, 2002, p. 15).

Assim, pode-se perceber que a ação de planejar acontece com todos os indivíduos, sejam sujeitos alfabetizados ou não. Deste modo, o homem pensa em todos os momentos da sua construção histórica, social e cultural. E, por essa razão justifica-se a necessidade do ato de planejar estar constantemente presente nas práticas de gestão escolar.

O planejamento é um instrumento indispensável às práticas de gestão. E, quando se faz referência ao processo educativo, vale salientar que essa ação é um meio de organizar o processo de ensino aprendizagem. Essa organização pode acontecer de maneira mental, escrita ou oral e, de uma forma ou outra, demonstra um modo de agir.

A projeção de determinados processos pressupõe que a resignificação esteja evidente no planejamento educacional. E isso, só terá sentido quando houver perspectiva de mudança e de transformação frente as práticas de gestão escolar.

Nesse contexto, é por intermédio do planejamento que a equipe de gestão terá possibilidade de traçar metas ou objetivos frente ao contexto educacional com o intuito de tornar a educação mais qualitativa e um processo que envolva o princípio da ação-reflexão-ação. Assim, acredita-se que a relação entre planejamento e gestão escolar é uma parceria indispensável frente ao contexto escolar.

Para Padilha (2006, p. 73) “pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao projeto político pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente”. Em consonância com o autor, destaca-se a necessidade de que o planejamento educacional aconteça coletivamente e que esteja de acordo com os princípios norteadores da escola que estão dispostos no projeto político pedagógico e regimento escolar.

O ato de planejar é necessário frente às práticas de gestão democrática e, vale enfatizar a necessidade de, no planejamento, considerar a subjetividade dos sujeitos envolvidos nessa ação, bem como os mais íntimos aspectos que envolvem o contexto e comunidade escolar no qual a organização está inserida.

Segundo Vasconcellos (2006) o planejamento implica em querer e poder. Sendo que o querer depende da indispensável vontade consciente e/ou inconsciente de planejar. Já o poder implica em saber fazer e saber ser, assim como também, em dispor de recursos para que essa ação seja realizada.

O gestor e a sua equipe escolar ao planejarem as ações devem realizar esta prática de acordo com a organização estrutural da instituição, em consonância com o propósito da escola e, principalmente, com o Projeto Político-Pedagógico e Regimento Escolar.

Enfoca-se que o planejamento participativo contempla práticas humanizadoras e comprometidas as quais solidificarão uma educação de qualidade e formativa. Acredita-se que com a coletividade os envolvidos no processo educacional desenvolverão o sentimento de pertencimento a organização, isso, por sua vez, favorece a prática de responsabilidades compartilhadas e comprometimento profissional.

Padilha (2006) informa a importância do planejamento participativo, uma vez que esse oportuniza o diálogo e o desenvolvimento de práticas coletivas. Assim, de acordo com o autor, enfoca-se que através da coletividade todos os sujeitos que participaram do ato de planejar serão responsáveis pela implementação do mesmo,

logo que participaram ativamente da proposta de planejar as atividades educacionais. Isto, por vez, facilita que os sujeitos envolvidos nesse processo, desenvolvam o sentimento de pertencer a organização.

Enfatiza-se a importância da equipe escolar estar atenta, no momento do planejamento, com as ações que irão nortear o fazer pedagógico dos gestores. É essencial pensar nas competências e as habilidades de todos os que por ali transitam e tem por objetivo principal a função de resolver os problemas que surgem e tomar decisões para atender as necessidades de cunho educativo e social existentes dentro organização escolar.

Portanto, os gestores das escolas lideram uma atividade por serem escolhidos, por terem um espírito de liderança e por terem uma formação específica voltada para o exercício da sua profissão dentro da instituição escolar. De tal maneira, nas práticas de gestão, os gestores precisam lançar mão da autonomia, da criticidade e da criatividade para que assim consigam colocar em prática as metas e objetivos coletivos que fazem parte da realidade local.

## **CAPÍTULO 2 – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO NORTEADOR DA GESTÃO ESCOLAR**

Cada escola tem sua filosofia, o seu Regimento Escolar e o seu Projeto Político Pedagógico (P. P. P) a ser seguido, atendendo assim as necessidades a serem respeitadas num determinado tempo e espaço em que a comunidade escolar está inserida. Nessa proposta pedagógica deve estar explícita a concepção educacional adotada pela escola, sua filosofia, missão, valores, bem como os teóricos que embasam as práticas pedagógicas existentes no ambiente escolar.

O projeto pedagógico deve ter como referência princípios norteadores como a democracia, a ética, a humanização, a autonomia, a criticidade e as concepções educacionais adotadas pela escola na realização das práticas pedagógicas desenvolvidas pelos docentes e pelos discentes. Para Veiga (2001, p. 111-113),

o projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola, situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado. Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarificar a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade. [...] O projeto pedagógico, tem como propósito a explicitação dos fundamentos teóricos - metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de implementação e de avaliação institucional (VEIGA, 2001, p.111-113).

O Projeto Político Pedagógico é um documento que deve ser construído coletivamente, com a participação de todos os envolvidos nas ações educacionais, sejam gestores, professores, colaboradores, alunos e família. Este documento objetiva a promoção e a integração de todos os envolvidos, como um espaço de colaboração e resgate de valores éticos e morais que pode ser compartilhado entre todas as pessoas que contemplam a comunidade educativa.

Tanto o regimento escolar quanto o projeto político pedagógico devem ter objetivos claros e coerentes, ter sintonia entre o seu discurso e a real prática pedagógica. Além de proporcionar alternativas políticas e filosóficas capazes de desenvolver um olhar voltado às práticas humanizadas e de acordo com as políticas públicas educacionais.

O Projeto Pedagógico da escola é uma reflexão do seu cotidiano. A sua reconstrução deve acontecer continuamente, ou seja, sempre que houver necessidade demandada pela instituição escolar e/ou comunidade.

Consideramos que o projeto político pedagógico expressa os princípios políticos, filosóficos e pedagógicos definindo os caminhos escolhidos pela instituição para realizar seu papel social.

O Projeto Pedagógico tem duas dimensões

a política e a pedagógica, ele é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. E pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Essa última é a dimensão que trata de definir as ações educativas da escola, visando a efetivação de seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 2001, p.12).

As ações que envolvem o projeto político pedagógico refletem nas opções, escolhas, caminhos e prioridades adotados pela organização escolar. E, além disso, deve abarcar a dimensão de cidadania e sociedade e é isto a que se refere o exercício pedagógico dos profissionais que participam do processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Ou seja, a dimensão pedagógica se concretiza na medida em que o processo pedagógico é desenvolvido no contexto escolar.

Acredita-se que no projeto político pedagógico deve estar presente, também, a questão da autonomia. Conforme Freire evidencia-se a autonomia como

amadurecimento do ser para si, é um processo, é vir a ser. Não ocorre em data marcada. É nesse sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitadas da liberdade (FREIRE, 1996, p.107).

Para se ter qualidade na educação é preciso que haja formação profissional por parte dos sujeitos envolvidos nesse processo e a gestão escolar enquanto equipe líder da escola e dos docentes é peça chave para proporcionar autonomia e formação profissional aos seus membros.

Ressalta-se que é imprescindível que a equipe gestora se preocupe com a formação do quadro escolar, sabendo assim aonde quer chegar, traçando metas que resolvam as pendências e lacunas que a mesma apresenta e possibilitando aos

envolvidos reflexões sobre as práticas pedagógicas a fim de que os saberes sejam aprimorados.

Portanto, a gestão escolar e sua equipe devem planejar, em consonância com a proposta política pedagógica e a partir de sua realidade ações integrando questões pedagógicas, administrativas e financeiras capazes de atender a demanda escolar e da comunidade em que a escola está inserida. É preciso que o gestor tenha um olhar voltado à ação educativa que permita a prática da gestão participativa e da autonomia.

## **2.1 Gestão Democrático-participativa**

Atualmente a temática da gestão democrática vem sendo muito discutida no contexto escolar. Após a promulgação da LDB 9394/96 essa temática vem ganhando ênfase no âmbito de educação brasileira. As políticas públicas atuais caminham para o desenvolvimento de práticas coletivas, participativas e que utilizem a democracia como fator extremamente importante no contexto de gestão de pessoas e de organizações.

Ao falar em gestão democrática é válido enfatizar que, infelizmente, sabe-se que as práticas de gestão ainda estão a caminho de processos democráticos. E, que nem todas as organizações adotam esse princípio de gestão. Assim, salienta-se que muitos gestores ainda têm dificuldade de sair do patamar da gestão meramente administrativa, uma vez que ainda centralizam ações, ao invés de delegarem certos trabalhos aos outros membros da equipe de gestão e da própria equipe escolar.

Para Libâneo a gestão democrática

baseia-se na relação organiza entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual (LIBÂNEO, 2008, p. 123,124).

Nesse estilo de gestão evidencia-se a participação de todos os membros que fazem parte do contexto escolar, uma vez que todos tem a oportunidade de opinar e

participar de todo o processo educacional de maneira coletiva, autônoma, crítica e criativa.

A equipe de gestão ao proporcionar práticas de gestão democrática torna-se mediadora dos eixos pedagógicos, relacionais, administrativos e financeiros que contemplam o processo de gestão escolar em parceria com a sua comunidade. Na gestão democrática as decisões são compartilhadas/coletivas e concretizam uma educação significativa e com alto nível de qualificação (tanto no que se refere a capacitação profissional quanto ao processo de ensino e aprendizagem).

Alguns profissionais da educação que atuam na equipe diretiva sentem muita dificuldade e muitas vezes não sabem trabalhar com os eixos da democracia e da participação, logo eles agregam o poder para si, pois não sabem delegar certas atividades aos seus colegas, sobrecarregando-se assim de tarefas em detrimento de manterem-se no poder e por serem individualistas em partilharem suas atribuições, muitas vezes os professores nem compartilham suas angústias com estes gestores porque tem medo de serem constrangidos perante o grupo.

Como esse comportamento reativo é, no entanto comum em muitos ambientes de trabalho, provocando desgastes muito grandes e enfraquecimento de resultados, é importante estar alerta a respeito e atuar de modo competente e proativo. (LÜCK, 2010 p.92)

Então, perde-se o sentido do ser e estar nesta escola quando acontecem desgastes no ambiente de trabalho, assim, acabam acontecendo, reprovações, evasões e muitos projetos ficam só nas gavetas, deixando assim de acontecerem, penso que se todos dividissem tarefas muitas atividades seriam melhores desenvolvidas nas escolas.

Acredito que onde acontece a descentralização do poder, a efetivação da democracia participativa, onde as atividades se procedam de forma organizada, dinâmica e autêntica é resultante a eficiência de todos os setores da instituição escolar e ela se qualifica, não ocorrendo os aspectos negativos na aprendizagem dos alunos. Portanto uma prática com a participação de todos no cotidiano escolar se tem um melhor sucesso.

No que se refere a gestão democrática, Lück (2010, p. 57) postula:

[...]constitui como uma forma significativa, de promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto

está centrada na busca de formas mais democráticas de gerir um unidade social. Define-se pois, a gestão democrática como 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 responsabilidades de sua implementação [...] (LÜCK, 2010 p.57).

Uma gestão compromissada com a democracia traz novos significados ao fazer pedagógico dentro da escola. É necessário se pensar em gestão como um processo coletivo onde as relações interpessoais e pedagógicas que se manifestam na sala de aula e no interior da escola, para que sejam solidificadas as atitudes de ser e estar na educação fazendo a diferença e assim constituindo uma realidade diferenciada dentro da escola.

Considera-se, atualmente, que a importância de assumir a concepção da gestão democrática como a forma mais adequada para garantir a qualidade da educação e objetivando a formação humana possibilitando a todos os que fazem parte do ato de ensinar e aprender uma aprendizagem e um crescimento pessoal mais humano e solidário.

Para que se torne sólida a democracia na gestão escolar necessita-se que as escolas responsabilizem-se pelo bom funcionamento das ações pedagógicas e a execução de um serviço de qualidade, onde seja respeitada a diversidade, a inclusão e que vise a aprendizagem de todos, sendo que a participação da comunidade nos processos educacionais é necessária.

Sabemos que muitos avanços foram alcançados relacionados a este assunto. Houve conquistas nos princípios da gestão democrática e da participação na gestão das escolas públicas de todo o país, mas isto não quer dizer que hoje as escolas funcionam nesta plenitude, pois ainda enfrentam algumas dificuldades quando a gestão participativa e democrática.

Dentre os mais importantes mecanismos de participação que podem ser vivenciados em uma instituição escolar estão os Conselhos Escolares (ou órgãos similares) que tornam assim a gestão autônoma e fazem acontecer as ações pedagógicas democráticas. Assim, temos muitos fatores que caracterizam um gestor democrático: o saber fazer as ações pedagógicas, o chamado conhecimento, ou seja, a sua formação, a sua maneira de fazer as ações, sua competência e a sua história na comunidade, é a chamada gestão escolar qualificada.



[...] é pela participação que o indivíduo desenvolve a consciência do que é como pessoa, mobilizando suas energias e sua atenção como parte efetiva de sua unidade social e da sociedade como um todo. A participação democrática promove a superação da simples necessidade de associação humana, [...]. (LÜCK, 2010. p. 62).

Numa gestão democrática permeia entre todos o coletivo e fomenta a participação de todo um colegiado, deixando todos os envolvidos neste processo um comprometimento maior e uma ação coletiva voltada à criticidade construtiva, deixando de lado o contexto do passado e trazendo uma nova racionalidade e assim fluindo uma responsabilidade com autonomia.

O gestor democrático deixa a escola aberta para a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo e busca formas para motivar o grupo para que aconteça automaticamente a motivação do aluno, mas estes eixos só acontecerão quando a autonomia for conquistada e evidenciada em todos os segmentos da comunidade escolar.

É necessário que esta autonomia seja conquistada por todos: professores, alunos, pais, que querem ter um compromisso com a qualidade da educação dentro da escola, pois só serão formados cidadãos autônomos se estas atitudes forem evidências dentro do estabelecimento de ensino, dentro de sua funcionalidade: dos recursos administrativos, financeiros, pedagógicos, de materiais e de pessoal.

A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente, que se garantem a partir do estabelecimento e cumprimento de normas, leis e princípios e diretrizes comuns. Estas quando entendida no seu sentido e espírito pleno, são vistas em seu potencial de inspiração para dar unidade e organicidade ao conjunto das ações sociais... (LÜCK, 2011. p. 45)

Em sintonia com a autora vale destacar que a gestão educacional ao desenvolver práticas democráticas deve cultivar as relações e buscar em seus princípios desenvolver ações norteadoras dentro do âmbito escolar que estejam pautadas na coletividade, cooperação e embasadas no regimento escolar e proposta pedagógica.

Portanto, salienta-se que a escola ao trabalhar sintonizada com os princípios democrático-participativos está voltada para o trabalho em equipe e para a autoformação. E, a autoformação, deve ser exercida pautada nos valores éticos,

morais e humanos, logo que está relacionada ao processo formativo ao qual se destina a educação.

## CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE DADOS

Ao questionar as entrevistadas sobre o entendimento que têm acerca do conceito de gestão escolar, destaca-se que as mesmas enfatizam:

“Gestão escolar contempla todos os processos administrativos da escola e promover a participação da comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação de projetos pedagógicos da escola promovendo a democratização a educação” (E.1).

“Gestão Escolar é administrar com muita responsabilidade a escola e toda a comunidade escolar. É conhecer todo o grupo e/ou reuniões as opiniões do grupo para favorecer o crescimento e a prática do mesmo. É motivar o grupo e garantir os meios para que sejam alcançados” (E.2).

“Entendo que seja dirigir ou administrar uma escola, exercitando as habilidades de comunicação com a equipe escolar e outros membros da comunidade, atuando cooperativamente com eles de forma flexível e aberta para lidar com imprevistos e situações novas” (E.3).

“É a administração da escola, os responsáveis pela direção que a escola segue em todos os setores” (E.4).

“É administrar e ou coordenar os diferentes segmentos que compõem a escola” (E.5).

Percebe-se que cada um dos entrevistados ressaltam aspectos que são importantes frente ao contexto de gestão escolar. Evidencia-se que para a maioria deles a gestão escolar relaciona-se com questões administrativas.

Para os entrevistados gestão escolar é basicamente o processo de administrar a escola. Entretanto vale salientar que alguns pontos importantes foram levantados em relação ao entendimento de gestão escolar. A entrevistada E.3 ressalta a importância da comunicação e da cooperação frente ao desenvolvimento de práticas de gestão, bem como a flexibilidade.

Acredita-se o conceito de gestão escolar vai muito além de práticas administrativas e vai ao encontro de práticas de coordenação de processos e de pessoas.

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforços coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva o seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas (Cedhap, 2003, p. 2, apud, LÜCK, 2010, p. 96-97).

Neste contexto, identifica-se que a gestão escolar é o processo de mobilizar, articular e exercitar todos os recursos provenientes da educação, como por exemplo, recursos materiais, financeiros, humanos, pedagógicos e, especialmente, o processo de ensino e aprendizagem. Assim, ressalta-se que é por meio dessa gestão que a educação chegará à comunidade de maneira concreta e significativa, fazendo com que a escola e seus profissionais cumpram com a sua função social, cidadã e educativa.

É válido enfatizar que a gestão é um processo que necessita de planejamento e organização, uma vez que envolve recursos humanos, financeiros e administrativos. E, para que aconteça a gestão de todo o processo educacional, é essencial que o planejamento seja um instrumento completamente presente nas ações educativas e administrativas existentes no contexto escolar.

Partindo da necessidade de interação entre planejamento e gestão escolar, buscou-se compreender o entendimento sobre planejamento pertencente aos entrevistados. Assim, evidenciou-se o conceito de planejamento da seguinte maneira:

“Toda ação deve ser planejada. É o planejamento que possibilita a organização de tudo que vai acontecer na escola, dos conteúdos a serem desenvolvidos, das formas de avaliação... é uma forma segura de projetar a prática” (E.1).

“Palavra chave para o sucesso” (E.2).

“Planejamento é traçar um plano de ação; estabelecer metas; alinhar idéias; fazer um esboço do caminho a ser percorrido para atingir os objetivos propostos” (E.3).

“Planejamento para mim é, sabendo onde quero chegar, analisar, identificar etc, o quê e como devo fazer para alcançar com êxito, o objetivo, a meta” (E.4).

“O planejamento é um processo coletivo de tomada de decisões, através de reuniões e muito diálogo na tentativa de promover uma educação de qualidade” (E.5).

Percebe-se que o planejamento é para os sujeitos da pesquisa um instrumento importantíssimo para a organização da gestão. Salienta-se que o planejamento na gestão escolar é o momento em que se concretiza a possibilidade de organizar as ações que serão desenvolvidas no ambiente escolar, já no cotidiano docente, é o momento em que o professor organiza a sua prática pedagógica.

Dessa maneira, ao planejar deve-se ter clareza sobre a importância da viabilidade de implantação do mesmo, uma vez que o planejamento deve ser elaborado a partir das condições viáveis de aplicabilidade. Neste contexto, salienta-se que essa ação é indispensável frente ao desenvolvimento das práticas pedagógico-educativas e, para isso, é essencial que a gestão organize metas ou objetivos para que tenha condições de colocar em prática o propósito do sistema educacional. Quando se fala em planejamento é imprescindível que haja flexibilização, além disso, é fundamental que o planejamento seja dialógico, reflexivo e possibilite autonomia.

O processo de planejamento deve envolver aspectos qualitativos e que desenvolvam o pressuposto da reflexão- ação - reflexão. Este pressuposto deve ser um recurso que se concretize numa ação específica, ou seja um planejamento. Assim, Gandin (2011, p. 17) enfatiza-se que ao tratar de planejamento vale enfatizar que:

é evidente que esta finalidade só é alcançado quando o processo de planejamento é concebido com uma prática que sublinhe a participação, a democracia, a libertação. Então, o planejamento é uma tarefa vital, união entre vida e técnica para o bem estar do homem e da sociedade (GANDIN, 2011. p. 17).

Então, para o que planejamento seja flexível, é importante que o professor faça questionamentos constantes na sua práxis. Todavia é necessário que o ensino e a aprendizagem esteja embasado em fundamentos democráticos, participativos e liberadores, onde a prática pedagógica seja fomentada com base na autonomia dos sujeitos envolvidos neste processo.

É notável que para um planejamento de qualidade é necessário projetar atividades baseadas em objetivos, metas e estratégias práticas e facilitadoras das ações que serão desenvolvidas.

Considerando a conceituação do planejamento e as pontuações elencadas pelos entrevistados, vale destacar a importância do planejamento frente as práticas de gestão escolar. De tal maneira, identificou-se que:

“O planejamento serve para prever prazos, definir a atuação de cada um, estabelece objetivos, busca concretizar a ação. Embora seja flexível serve de direção para o trabalho na escola” (E.1).

“Planejar ações para melhor orientar a prática pedagógica” (E.2).

“Não existe gestão escolar sem planejamento (E.3)”.

“Sem planejamento não há gestão com sucesso, pois não se saberá o que fazer e onde se quer chegar” (E.4).

“Planejar é projetar o futuro e é de suma importância que aconteça coletivamente para atender aos anseios da comunidade escolar (do coletivo)” (E.5).

De acordo com as entrevistadas verificou-se que as respostas estão muito próximas e que os sujeitos da pesquisa entendem que planejar está relacionado a projetar ações, é saber aonde se quer chegar, é organizar ações, é prever situações que irão acontecer e buscar estratégias para desenvolver atitudes que possam concretizar ações.

Ficou evidente que o conceito de planejamento está muito presente no cotidiano docente e, também, nas práticas de gestão, bem como sobre a necessidade dessa ação para que o sucesso seja alcançado de maneira promissora. Assim, ressalta-se que o planejamento

é um instrumento direcional de todo o processo educacional, pois estabelece e determina as grandes urgências, indica as prioridades básicas, ordena e determina todos os recursos e meios necessários para a consecução de grandes finalidades, metas e objetivos da educação (MENEGOLLA & SANT’ANNA, 2002, p. 40).

Em sintonia com Menegolla & Sant’anna acredita-se que planejamento é uma ação indispensável em qualquer etapa da vida pessoal, profissional e organizacional. É uma ação que é inerente ao bom desenvolvimento das etapas da vida humana. De tal maneira, o planejamento é um instrumento extremamente necessário para gerir organizações e o próprio trabalho pedagógico.

Além de questionar sobre o entendimento acerca do tema planejamento, buscou-se entender se essa ação favorece o desenvolvimento das práticas de gestão escolar. Então, foi possível perceber que o planejamento viabiliza as práticas, conforme descrito abaixo.

“O planejamento viabiliza o melhoramento do trabalho de todos os envolvidos. Um planejamento bem direcionado evita falhas facilitando assim o trabalho do gestor” (E.1).

“Favorece, porque é pensando em equipe que são as metas a cumprir e quais são as necessidades da comunidade escolar” (E.2).

“Sem planejamento a gestão escolar fica “vazia”, com fim em si mesma” (E.3).

“Nenhuma gestão é realizada sem planejamento, pois é com o planejamento que vai fazer com que a gestão possa efetivar suas ideias” (E.4).

“O planejamento favorece a gestão através do diálogo, ouvindo e discutindo ideias construímos novos conceitos, nos construímos e reconstruímos constantemente, favorecendo assim a construção de novas propostas e a promoção de uma educação de qualidade” (E.5).

De acordo com as entrevistadas avalia-se que o planejamento é uma ferramenta que concretiza o desenvolvimento das práticas de gestão, uma vez que oportuniza o direcionamento das ações da equipe gestora, dos docentes e de todos os sujeitos que integram o processo educacional.

Acredita-se que através do planejamento a assertividade é mais garantida e os processos acontecem focados nas ações que serão desenvolvidas ao longo das atividades de gestão, de processo de ensino e aprendizagem e das práticas que acontecem no cotidiano escolar.

Conforme a entrevistada E.5 salienta-se a importância do diálogo como um princípio que deve estar evidente no ato de planejar. O diálogo, portanto, é um mecanismo de extrema eficiência para concretizar as ações planejadas para determinadas situações, uma vez que promove a interação entre os sujeitos.

O gestor, ao adotar o diálogo como prática constante, terá condições de desenvolver uma gestão democrática, fundamentada na autonomia e numa prática libertadora. A educação será “a propósito [...] problematizadora”, assim é “indispensável tentar algumas considerações em torno da essência do diálogo” (FREIRE, 1981, p. 91).

Por tal razão, o diálogo é um instrumento que proporciona aos sujeitos envolvidos no processo educacional a prática da ação-reflexão-ação, as trocas de experiências, o favorecimento das relações interpessoais/intergrupais, entre tantas outras contribuições significativas ao desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional que, conseqüentemente, poderão causar transformações sociais, educacionais e intelectuais as quais trarão um retorno de resultados positivos.

Esse instrumento é um facilitador na relação entre gestão escolar e planejamento. Neste sentido, buscou-se, também, entender qual é a relação existente entre as práticas de gestão e o ato de planejar. Assim, aponta-se a relação abaixo frente ao questionado aos sujeitos da pesquisa.

“A gestão escolar deve oportunizar momentos em que todos passam planejar juntos. Deve fazer parte dessa construção” (E.1).

“Planejamento é organizar a ação pensada e concretizá-la para um efetivo fazer pedagógico” (E.2).

“É uma relação de dependência: o sucesso da gestão escolar depende do planejamento” (E.3).

“Sem um bom planejamento não pode haver uma boa gestão escolar e vice-versa, pois como gestor vai chegar ao resultado estabelecido se não tiver planejado como fazer o percurso? E ao contrário, da mesma forma, não adianta planejar um caminho se não sabe onde quer chegar” (E.4).

“Penso que a Gestão Escolar deve ser planejada coletivamente, o gestor vai ouvir os anseios do grupo e a partir daí traçar prioridades para executar” (E.5).

Salienta-se, de acordo, com a entrevistada E.3 que a relação entre planejamento e gestão é uma relação de dependência, uma vez que a gestão é consequência do planejamento e essa ação é uma ferramenta facilitadora do sistema organizacional. Outro aspecto indispensável dessa relação é a coletividade, conforme evidenciado na resposta de E.1 e E.5.

A coletividade é um fator que oportuniza a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo organizacional. Assim, a participação um instrumento necessário nas práticas de gestão democrática

Em sintonia com Machado, Cavalheiro e Santos (2009, p. 19):

a gestão democrática vem cada vez mais a ampliar e nortear a ação participativa das pessoas, motivando-as ao crescimento individual e coletivo, isto é, a educação participativa colabora na busca de estratégias que possibilita uma ação ética, justa e humana no cotidiano escolar (MACHADO, CAVALHEIRO E SANTOS, 2009, p. 19).

Desta forma, salienta-se que a gestão democrática contribui, também, para que a família esteja presente na escola e para que haja a participação de todos os sujeitos envolvidos no contexto educacional ao buscar objetivos comuns e trilhar caminhos importantes para o processo de ensino e aprendizagem e as práticas escolares.

O gestor que trabalha pautado em pressupostos democráticos, desenvolve planejamentos transparentes e estratégicos que tem como foco integrar comunidade e escola a fim de ter sucesso nas práticas educativas e formativas. É neste sentido, que buscou-se compreender a percepção dos entrevistados frente ao



questionamento de “como é realizado o planejamento na escola e na gestão escolar”?

Assim, identificou-se que o planejamento acontece:

“Em reunião com todos os envolvidos com o processo educativo” (E.1).

“Através de ações conjuntas pensadas e repensadas em reuniões semanais da equipe diretiva e pedagógica e quando possível nas reuniões por áreas” (E.2).

“Buscando-se a coletividade – opiniões de toda a equipe da gestão e dos segmentos que compõem a comunidade escolar” (E.3).

“Pela equipe diretiva, pelo conselho escolar e equipe docentes” (E.4).

“Através de reuniões” (E.5).

Em sintonia com as entrevistadas percebeu-se que o planejamento acontece com a participação de todos, seja através de reuniões ou ações pensadas em conjuntas. De tal maneira, salienta-se que características como as citadas pelas entrevistadas correspondem ao estilo de gestão democrático-participativo que se preocupa em envolver toda a comunidade escolar nas práticas de gestão.

Como afirma Libâneo (2008, p. 149):

o planejamento escolar consiste numa atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidade a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempos de execução e formas de avaliação (LIBÂNEO, 2008, p. 149).

Em sintonia com o autor é válido enfatizar que ao planejar as ações coletivamente há maiores possibilidades para atingir os objetivos e alcançar as metas previstas no planejamento. Além disso, salienta-se que após o planejamento a avaliação da ação é um ponto extremamente importante que deve ser realizado por todas as pessoas que participaram de todo o processo de planejamento e execução da ação planejada.

Neste sentido, a participação de toda a comunidade escolar é fundamental, uma vez que ao planejar com a coletividade há maiores possibilidades de assertividade e avaliar com todos os sujeitos que participaram da ação é uma estratégia de buscar melhorar as ações e encontrar maneiras para corrigir as necessidades e enfrentar os desafios existentes no cotidiano.

Após entender como acontece o planejamento escolar, vale lembrar que é indispensável entender, também, como ocorrem as práticas de gestão na escola investigada. Assim, evidenciou-se que as práticas acontecem da seguinte maneira:

“Democraticamente” (E.1).

“As práticas de gestão acontecem cada vez que a escola organiza a participação dos alunos, das famílias, dos professores em equipes fazendo-o assumir a corresponsabilidade nos resultados obtidos pela escola (aprendizagem dos alunos)” (E.2).

“Acontecem através de reuniões de formação acompanhadas de perto e que buscam consolidar as relações entre os segmentos da escola: com a equipe diretiva e coordenação pedagógica, pedagógicas e administrativas, com os docentes agrupados por modalidade de ensino de atuação (séries iniciais, finais do EF, EM, EJA), por área de conhecimento, CPM, Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, servidores, pais e parcerias com a comunidade local” (E.3).

“Reuniões entre a equipe diretiva e conselho escolar, e, reuniões da equipe diretiva e professores” (E.4).

“Na medida do possível tenta-se fazer de forma democrática, mas quando não se chega a um denominador comum, os gestores precisam conduzir esse processo de forma coerente e ética, sem ferir o que propõe a mantenedora (o estado)” (E.5).

Percebe-se, em sincronia, com as entrevistadas que a gestão escolar vem avançando frente a implementação da gestão democrática. E, os gestores, demonstram a preocupação de envolver todos no processo de tomada de decisões coletivas, enfatizando assim, a importância de se ter a participação e o diálogo como mecanismos essenciais para a prática da democracia no contexto escolar. Contudo, quando não há consenso nas decisões a equipe gestora busca realizar mediações observando os princípios da ética e o documentos que normatizam a escola, como regimento escolar e proposta pedagógica.

Acredita-se, em consonância com Libâneo (2008), que é por meio da participação no processo de organização e gestão do trabalho escolar que o professor aprende a sua profissão e, além disso, aprende a trabalhar em equipe, tomar decisões coletivas e, principalmente, a assumir responsabilidades e comprometer-se com a organização escolar, com o seu trabalho e desenvolvimento profissional.

Portanto, a partir das reflexões sobre planejamento e gestão escolar, é pertinente ressaltar que praticamente todos os sujeitos da pesquisa apresentam

pensamento similar e estão de acordo com enfatizarem que a escola está buscando desenvolver práticas de planejamento participativo e gestão democrática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é uma temática de extrema importância nos dias atuais, uma vez que é por meio das práticas de gestão que é articulado e concretizado o processo educacional e que os recursos financeiros, materiais, pedagógicos e relacionais são geridos.

Pesquisar como acontecem as práticas de gestão escolar na escola investigada possibilitou conhecer com mais profundidade a maneira como acontece a gestão escolar em determinada escola do município de Agudo/RS.

Todos os sujeitos que contribuíram com os dados da pesquisa conseguem conceituar gestão escolar. Os entendimentos dos sujeitos estão muito próximos, alguns voltam o conceito de gestão mais para o enfoque administrativo, já outros referem-se as práticas de gestão e participação.

Além do entendimento acerca das práticas de gestão salienta-se a unanimidade frente a compreensão do que é planejamento e de como acontece essa prática no contexto escolar. Os sujeitos investigados são conscientes da importância que o planejamento tem frente à gestão escolar e a prática pedagógica.

Ao longo dos questionamentos realizados na entrevista destaca-se que a escola está caminhando para o desenvolvimento de práticas democráticas. Assim, salienta-se que já envolve em suas ações cotidianas características que concretizam essas práticas, como por exemplo, o planejamento participativo e as decisões compartilhadas.

Para que as práticas de gestão sejam efetivamente democráticas salienta-se que o gestor tem um papel fundamental, pois ele e sua equipe são os facilitadores das ações educativas que acontecem no ambiente escolar. Por tal razão é indispensável que a equipe de gestão apresente um perfil de liderança significativa frente ao grupo de trabalho.

Percebeu-se que a gestão escolar vai além da gestão de pessoas e de recursos. Vai ao encontro de práticas que se preocupem com o desenvolvimento da cidadania, da responsabilidade social, da inclusão e com práticas humanizadas que contemplem competências, habilidades, afetividade e a interação biopsicossocial. Para tanto, é essencial que o planejamento seja uma ferramenta continuamente

presente nas atividades escolares, sejam essas ações voltadas para o processo de gestão ou ações relacionadas a aspectos puramente pedagógicos.

É imprescindível que a gestão escolar desenvolva momentos de formação continuada com os docentes e momentos de interação com os pais, alunos e demais membros da comunidade escolar. É por intermédio de práticas coletivas que são desenvolvidos aspectos como criatividade, criticidade, liderança, autonomia, ludicidade, contextualizações entre teoria e prática, segurança ao realizar as atividades pedagógicas ou as ações de gestão de pessoas, inteligência, comunicação eficaz, entre outros.

Portanto, destaca-se que o contexto investigado está desenvolvendo ações significativas frente à gestão democrática. Contudo, é indispensável que essas práticas que já estão na ativa sejam aprimoradas para que realmente a gestão se torne completamente colaborativa, coletiva, socializada e que prime pela qualidade e por uma educação igualitária.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. 5. Ed. São Paulo, Cortez, 2007.

CASTRO, Patrícia A. P.P.; TUCUNDUVA, Cristiane C.; ARNS, Eliane M. **A importância do planejamento das aulas para organização do trabalho docente do professor em sua prática docente**. ATHENA, Revista Científica de Educação, v.10, n.10, jan/jun, 2008. Disponível em: <http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985734.PDF>

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários para a prática educativa**. 34 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como Prática Educativa**. 19 ed. – São Paulo: Edições Loyola, 2011.

\_\_\_\_\_. **Planejamento como Prática Educativa**. 19 ed. – São Paulo: Edições Loyola, 1983.

GARCÍA, Carlos Marcelo. **Formação de Professores: para uma mudança educativa**. Porto: Porto Editora, Portugal, 1999.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed revista e ampliada – Goiânia: MF Livros, 2008.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI; Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola.** Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010 (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional:** Uma questão paradigmática. 8 ed. – Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011 (Série Cadernos de Gestão).

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão Escolar.** 4 ed. – Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010 (Série Cadernos de Gestão).

LÜDKE, Menga; ANDRÉ. Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Pedagogia Universitária. 1986.

MACHADO, E.; CAVALHEIRO, J.; SANTOS, M. **Gestor Reflexivo e Participativo:** um caminho possível para a construção na gestão democrática. Santa Maria: RS. Trabalho Final de Graduação. 2009.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** Currículo – Área – Aula. Petrópolis: Editora Vozes. 12 ed. 2002.

MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo.** Educação, Porto Alegre. 1994.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico:** Como construir o projeto político-pedagógico da escola. – 6 ed – São Paulo: Cortez Editora, 2006.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. São Paulo: Editora Libertad. 15 ed. 2006.

VEIGA, Ilma Passos. A (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola:** uma construção possível. Campinas. S.P.: Editora Papyrus, 2001.

## **ANEXOS**



## QUESTIONÁRIO

Informações acerca dos participantes da pesquisa

1

Nome: \_\_\_\_\_

2 Tempo de atuação profissional na área educacional: \_\_\_\_\_

3 Cargo que exerce na escola: \_\_\_\_\_

4 Experiência profissional: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 Tempo de atuação na gestão escolar: \_\_\_\_\_

6 Formação profissional

6.1 Ensino superior - graduação:

Instituição:

\_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Início: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

6.2 Cursos de pós-graduação:

Nome do curso:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Instituição:

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Início: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome do curso:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Instituição:

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Início: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Informações acerca do contexto de pesquisa

1. O que você entende por gestão escolar?
2. Conceitue, no seu ponto de vista, planejamento.
3. Qual é a importância do planejamento para a gestão escolar?
4. O planejamento favorece o desenvolvimento da gestão escolar? Justifique.
5. Qual é a relação entre gestão escolar e planejamento?
6. Como é realizado o planejamento na escola e na gestão escolar?
7. Como acontecem as práticas de gestão escolar?
8. Existem momentos de planejamento coletivo?
9. Cite informações importantes, que estejam presentes no projeto político pedagógico, sobre planejamento e gestão escolar.
10. Como são construídos os documentos normativos que constituem a escola?
11. Pontue informações que julgue importante e que não foram questionadas acima.



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

Carta de Cessão

Eu, abaixo assinado, declaro para os devidos fins que cedi os direitos de minhas participações orais e escritas (se tiver imagens, acrescentem), podendo as mesmas serem utilizadas integralmente, ou em partes, sem restrições de prazos e citações, desde a presente data.

Isso dar-se-á com referência à Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação- Curso de Especialização em Gestão Educacional, intitulada: "O E GESTÃO ESCOLAR: UMA PARCERIA NECESSÁRIA", de autoria de Carne Vera Rosa da Cunha, da qual participei durante o processo de pesquisa implementado pelo autor.

Abdicando direitos, subscrevo esta carta de cessão, na qual manifesta a autorização referente ao constante explicitado acima.

Assinatura:

Data: Agudo, 20 de maio de 2012.

Nome: Carne Vera Rosa da Cunha

RG: 9019142075

Endereço: Rua: Independência , N<sup>o</sup> 44

Telefone: (55)97046461