



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**POSSIBILIDADES E DESAFIOS NO PACTO  
NACIONAL PARA O ENSINO MÉDIO E  
IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR**

**VANDERLÉIA PERLIN BUZATTA**

**Cacequi, RS, Brasil  
2014**

# **O PACTO PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR**

**Por**

**VANDERLÉIA PERLIN BUZATTA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria(UFSM, RS).

**Cacequi, RS, Brasil.  
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional**

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

**O PACTO PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO E SUAS  
IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR**

Elaborada por

**VANDERLÉIA PERLIN BUZATTA**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

- Prof<sup>a</sup>Ms. Lucia Bernadete Fleig Koff
- Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>. Leticia Ramalho Brittes
- Prof<sup>a</sup>Ms. Nádia Pedrotti Drabach
- Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup>. Eliziane Machado Lunardi (Suplente)

Cacequi, 29 de novembro de 2014.

Dedico este trabalho a Deus, que é razão de minha existência e a minha família, que são meu porto seguro.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço...

- A Deus pelo dom que me deu e por ter me dado condições, luz e força para percorrer esta jornada;
- A família pela dedicação, compreensão e amor;
- Aos mestres que dividiram comigo seus conhecimentos, abrindo novos horizontes rumo a concretização de meus ideais;
- A todos aqueles que acreditavam em mim e também aqueles que duvidaram do meu sucesso, pois ambos contribuíram para que eu suportasse as dificuldades, os medos, os receios, ajudando-me na conquista e na vitória.

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PACTO PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR**

AUTOR: VANDERLÉIA PERLIN BUZATTA  
ORIENTADOR: LETÍCIA RAMALHO BRITTES

Data e local da defesa: Cacequi, 29 de novembro de 2014.

Este trabalho aborda considerações importantes sobre o Pacto pelo Fortalecimento do Ensino Médio e suas implicações na Gestão Escolar, tema hoje, presente nas organizações escolares, no que se refere a gestão em educação, sendo uma conquista para todos. Quando se fala no PACTO, se pensa em gestão com um leque de princípios, teorias e normas que orientam o assunto exigindo preparo, cultura, aprendizagem e conhecimento em gestão escolar, abrangendo toda a comunidade na tomada de decisões, pois o importante são os resultados positivos alcançados pelo esforço conjugado de todos os recursos humanos da escola. O PACTO fala no gestor que se apoia na democracia, na habilidade e no valor de cada pessoa da organização institucional, considerando os sentimentos das pessoas, na cooperação de todos os envolvidos no processo de ensinar e aprender só pode ter sucesso nas estratégias que valida. Nesta pesquisa bibliográfica de cunho qualitativo busco focar a importância do PACTO pelo fortalecimento do Ensino Médio e suas implicações na gestão democrática, pela melhoria da escola centrada na gestão pedagógica e democrática do capital humano. Pelo exposto, observa-se que boa relação interpessoal é importante, pois ajuda na construção da pessoa, faz parte da competência dos gestores que agem com as questões de vivência grupal, estes devem se valer das situações para atingirem os objetivos educacionais de seus projetos nos colegas. O PACTO, em suas atividades, envolve diálogo e troca de experiências com os alunos, professores e gestores. O PACTO veio para a melhoria do Ensino Médio.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar – Ensino Médio- Pacto Nacional

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PACTO PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR**

AUTHOR: VANDERLÉIA PERLIN BUZATTA  
ODVISOR: LETÍCIA RAMALHO BRITTES

Date and location of defense: Cacequi, November 29, 2014.

This paper discusses important considerations about the Pact for High School Building and its implications for School Management, topic today, this in school organizations, with regard to management education, with an achievement for all. When speaking in PACT, thinking about management with a range of principles, theories and rules governing the matter requiring preparation, culture, learning and knowledge in school management, covering the whole community in decision making, because the important thing is the results positive achieved by the joint effort of all human resources of the school. The PACT talking on manager that supports democracy, ability and worth of each person of the institutional organization, considering the feelings of the people, the cooperation of all involved in the process of teaching and learning can only succeed in strategies that validates. In this literature review of qualitative nature seek to focus on the importance of the Covenant by the strengthening of high school and its implications for democratic management, to improve school focused on teaching and democratic management of human capital. From the foregoing, it is observed that good interpersonal relationship is important as it helps in the construction of the person, falls within the competence of managers who act with the group experience issues, these must benefit from the opportunities to achieve the educational objectives of their projects in colleagues. The PACT in its activities, involves dialogue and exchange of experiences with students, teachers and administrators. The PACT came to improvement of high school.

Keywords: School Management - Education Midfielder National Pact

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR COM A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, PELO PACTO NACIONAL DO ENSINO MÉDIO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 POLÍTICAS NACIONAIS PARA O ENSINO MÉDIO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 PÚBLICO ALVO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO PACTO NACIONAL PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 GESTOR PEDAGÓGICO ENQUANTO SUJEITO EM PROCESSO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 GESTÃO PARTICIPATIVA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 TRABALHO DOCENTE.....</b>	<b>23</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>26</b>



## INTRODUÇÃO

Considera-se este trabalho de fundamental importância, pois acredita-se que no âmbito educacional os gestores precisam estar embasados e amparados em um bom referencial teórico e a escola como um todo tende a crescer, desempenhando seu verdadeiro papel na educação, formando cidadãos livres, conscientes.

Em vista disto o Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, apontado para a emergência de um sujeito reflexivo, capaz de interpretar e compreender o mundo em que vive de forma simples e concreta, tornando-se capaz de pensar e agir de forma a modificar e reconstruir o conhecimento e a sociedade em que está inserido.

O PACTO é um sério acordo entre duas ou mais partes. O PACTO para o fortalecimento do Ensino Médio é um programa que envolve o governo federal, através do MEC, os entes federados estaduais como executores da ação e também a universidade pública como formadora de profissionais para a atuação no Ensino Médio. (FILHO, 2014)

O PACTO põe em questão a funcionalidade do Ensino Médio, sua organização curricular, qualidade da formação dos docentes e os desafios da preparação humana no âmbito das grandes transformações no campo de trabalho, cultura, ciência e tecnologia que existem hoje, pois o nível de ensino não tem conseguido se efetivar como espaço de democratização do conhecimento, de formação cidadã e de preparo para o mundo atual.

A fórmula tradicional, atrelada ao perfil discente de outrora, fundamentada na repetição e fragmentação de conteúdos, de conceitos e saberes prejudica a produção do conhecimento, esquece as características do desenvolvimento, do ser humano e as teorias da aprendizagem, não possibilitando ao educando o desenvolvimento natural de suas relações e intervenções no mundo e as suas ligações com a natureza física e social.

Então, para o fortalecimento do Ensino Médio se faz necessário uma participação ativa do aluno na escola, que só se concretizará se houver ligação desta com a vida.

Entende-se que a escola deve ser comprometida, com uma gestão que busque o acesso a um conhecimento universal, garantindo o sucesso escolar como

um todo, superando a fragmentação disciplinar e os programas descontextualizados e desconectados do mundo e da realidade social do educando.

Não se pode esquecer da Gestão Escolar no processo educacional. Ela reveste-se de um caráter transformador, comprometido com as mudanças sociais, buscando objetivos que atendam aos múltiplos interesses das classes, tendo como propósito a transformação social e educacional da Escola de Ensino Médio. O processo de construção cultural da escola se faz por intermédio do compartilhamento e da aprendizagem coletiva da construção de um modelo de pensamentos, crenças, sentimentos e valores que passam a ser assumidos e desenvolvidos pelo conjunto de atores da escola.

O universo da escola constitui um organismo social, vivo e dinâmico, tecido por uma rede de significados que ligam presente e futuro e estabelece as bases de um processo de construção e reconstrução do saber.

Assim faz-se necessário compreender que a natureza da escola de Ensino Médio mudou. Hoje, já não se pode mais ver o educador como o antigo mestre, artesão que cuidava de todas as etapas do processo educacional. O novo educador, hoje, precisa desempenhar tarefas específicas, como mediador da educação e do processo de ensinar e aprender, ser um profissional crítico, reflexivo, pesquisador, participante na gestão escolar.

O Projeto curricular expressa a cultura da escola e a identidade da instituição que está assentada nas crenças, valores e significados com o modo de agir das pessoas envolvidas. Ele traça diretrizes para a construção de uma nova sociedade, propondo-se a atender as necessidades sociais e individuais do educando. O Gestor da educação é responsável pela construção coletiva e humana do projeto educacional.

Toda gestão escolar que faz com que seus educandos se sintam seguros e interessados em aprender está cumprindo seu papel de torná-los pessoas capazes de conviver com a realidade atual. Se eles são aptos para saber ouvir, discordar, defender seus direitos e valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, se ela oferecer uma educação independente de sua origem social, racial, de credo, estará contribuindo para uma política educacional comprometida com a construção da cidadania.

O princípio da gestão democrática do ensino público, estabelecido em constituição brasileira, foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96).

A Constituição relaciona os princípios a serem observados na gestão escolar: Art. 206 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios de gestão escolar: igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais do ensino e garantia de padrão de qualidade. Estes princípios constituem a garantia da participação na gestão democrática das instituições educacionais.

O PACTO Nacional pelo fortalecimento do Ensino Médio é responsável pelas mudanças neste grau de escolaridade e procura desenvolver um processo dinâmico na educação envolvendo o gestor escolar, o pedagógico e os alunos em um mesmo caminho, mantendo um relacionamento íntegro entre todos através de um diálogo claro, conciso e preciso.

O Ensino Médio precisa ser centrado nas pessoas, nos educandos, não tendo como foco o mercado de trabalho. As pessoas são sujeitos cujo projeto de vida se constrói pelas múltiplas relações sociais na esperança da emancipação humana.

O objetivo principal do PACTO é garantir o acesso dos alunos ao Ensino Médio, a permanência e o sucesso deles nos estudos. Ele busca ainda a valorização da formação continuada dos professores que trabalham no Ensino Médio em todo o país. As questões centrais que os educadores devem saber, precisam ser discutidas na escola com todos os profissionais, na busca de promover as mudanças necessárias pela melhoria da educação.

Então o que se almeja com este trabalho é contribuir para um conhecer político e teórico-metodológico acerca das possibilidades de construção do novo Ensino Médio, através do Pacto Nacional do Ensino Médio.

Para tanto, buscou-se analisar como se organiza o trabalho do gestor na coordenação do PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, na Escola Estadual de Ensino Médio Ijucapirama, no município de Jaguari-RS traçando-se alguns objetivos específicos:

- Conhecer como é o trabalho do gestor com os docentes;
- Refletir sobre a relação do trabalho com os estudantes;
- Investigar como este trabalho contribui com a abertura para uma gestão efetivamente democrática e com melhoria da qualidade do ensino.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se por uma abordagem bibliográfica buscando reunir informações para investigação sobre o tema, visando compreender a administração escolar e suas competências, bem como o gestor se posiciona frente aos desafios.

Esta pesquisa configura-se como qualitativa. De acordo com Franco (2005, p.39) esta metodologia justifica-se quando:

A transformação é necessária a partir dos trabalhos do pesquisador com o grupo decorrente de um processo que valoriza a construção da experiência sustentada pela reflexão crítica coletiva (...)

Contudo, deseja-se desdobramento futuros como: realizar novas práticas, novos desafios para o cotidiano do Ensino Médio.

## **1 A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR COM A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, PELO PACTO NACIONAL DO ENSINO MÉDIO**

Pensando em gestão escolar, deparamo-nos com princípios, normas e teorias que se referem ao assunto e exigem cultura, conhecimento e aprendizado em administração escolar. A gestão de recursos materiais na escola é um conjunto de práticas que situam o espaço escolar a serviço do desenvolvimento de uma proposta pedagógica que garanta formação e ensino de qualidade. Esta gerência requer conhecimento, competência e habilidades que garantam sua eficiência. Nessa perspectiva torna-se importante buscar a instrumentação teórica para o gestor em educação, favorecendo para que realize com eficácia suas funções pedagógicas, administrativo e o gerenciamento de recursos, temas que representam uma grande conquista e uma mudança significativa no meio educacional.

Analisando as diferentes contradições na área do sistema educacional, vê-se que o Ensino Médio passa por um momento de real transformação, onde o mesmo deve adaptar-se a sua realidade social. Buscar o conhecimento em pleno século de transformações mobilizadas por acontecimentos repentinos é ser um desafiador do processo do Aprender.

Necessita-se de metodologias diversas. Como se referia Freire (1998, p.78) que “Inacabados somos eternamente”, deduz-se então que estamos sempre aprendendo, que precisamos sempre repensar, e buscar o novo, através da reflexão, da leitura, de debates e diálogos constantes. É necessário conhecer, reconhecer saberes e experiências no dia a dia de nossa caminhada como educadoras.

Este tema vem somar no trabalho, que ora se realiza e, também, nas leituras diversas que se busca no cotidiano para aprender. Como orientadora do PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, na Escola Estadual de Ensino Médio do município, tenho realizado um estudo sobre o tema que desenvolvo a seguir.

### **1.1 Políticas Nacionais para o Ensino Médio**

O PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio representa a articulação e coordenação de ações e estratégias entre a União e os Governos

Estaduais na formulação e implementação de políticas para elevar o padrão de qualidade do Ensino Médio brasileiro em suas diferentes modalidades.

O Pacto é o resultado da cooperação da União com a Federação e trata de todos os aspectos necessários para que os jovens brasileiros tenham garantido o direito ao acesso, permanência e efetiva aprendizagem na Educação Básica. (Revista Educação e Linguagem)

Como orientadora do PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio busco cada vez mais especificidades e diferenciações para a educação. Percebe-se que os gestores participam da vida da escola e dos alunos, de maneira integrada, envolvendo-se para uma busca contínua de significados relevantes para a educação.

Como falar de Ensino Médio sem falar do profissional em educação que precisa ser comprometido, qualificado, inovador e amante do trabalho que realiza, para assim termos sujeitos que buscam construir conhecimentos, aprendendo a aprender junto com os educandos, no diálogo constante, nas atividades criativas.

Freire (1987, p.23), em seu Livro “Pedagogia da Autonomia” quando menciona aos seus ouvintes, alertava sobre a importância de o sujeito buscar e buscar numa relação de construção com todos os aspectos. O educador não pode se acomodar, ele precisa sempre se atualizar, pois as mudanças estão aí, e é importante que o professor acompanhe todas elas para realizar um trabalho pedagógico condizente com a realidade.

## **1.2 Público Alvo**

Trabalha-se com uma peculiaridade, o jovem, este é o contexto de uma sociedade audaciosa e desafiadora que busca muitas respostas as suas dúvidas diárias. Todo jovem precisa, na relação do ensinar / aprender momentos de busca e interiorização para que haja uma heterogeneidade no seu construir.

Nesta relação de saber em construção procura-se sempre aperfeiçoar os encontros do PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, que acontecem através de dinâmicas sempre diferenciadas de acordo com os temas apresentados a cada semana no município de Jaguari.

O local do encontro é no Instituto Educacional Professora Guilhermina Javorski, que acolhe a Escola Estadual de Ensino Médio Ijucapirama, para discussões e debates sobre o PACTO. Ambas desenvolvem temas e trabalhos coletivamente, uma vez que as professoras cadastradas no programa trabalham nas duas escolas.

Suprir necessidades e vencer obstáculos é algo que se assemelha as modificações do jovem, para isto trabalha-se primeiramente com o educador, para que ele, ao desenvolver suas aulas, seja um gestor e saiba conquistar seus educandos de maneira a envolvê-los em cada assunto e atividade.

As atividades referentes aos temas trabalhados e debatidos são planejados com muito entusiasmo pelos grupos formados, são construídos através de dinâmicas ou área de estudo. As atividades são as mais diversas, desde pesquisa, peça teatral, bem como vídeos que registram entrevistas dos alunos que colocam a sua opinião em relação à educação e à ESCOLA. Todos são interrogados e envolvem-se de maneira muito familiar com o trabalho realizado.

## **2. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA ATRAVÉS DO PACTO NACIONAL PELO FORTALECIMENTO DO ENSINO MÉDIO**

Organização, administração e gestão são termos usados nos processos organizacionais, tendo significados bem parecidos. Organizar quer dizer dispor de maneira ordenada, prover condições para a realização de uma ação: administrar é o ato de governar, de colocar em prática um conjunto de normas e funções e gerir é administrar, gerenciar, dirigir.

Alguns autores reúnem estas definições apenas no conceito de administração. Na escola, em educação, a administração escolar é a ação que organiza e a dirige. Para Santos (1996, p. 19) “a administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização escolar”.

Vê-se que é importante a participação consciente e esclarecida de pessoas nas decisões e sobre a orientação e manejo de seu trabalho com ação de fortalecimento da ideia de democratização das ações de toda a escola.

As escolas são organizações com interações entre pessoas para a promoção da formação humana.

Gestar uma escola exige um conhecimento amplo de gestão, pois as demandas atuais e o contexto social, se transforma e se modifica constantemente, e a escola dentro desta realidade também sofre as mudanças. O gestor precisa ter conhecimentos pedagógicos para compreender o processo educacional, compreender a função da escola, articular políticas de formação com a política de gestão, visão estratégica e acima de tudo ter um novo olhar quanto à construção do projeto político pedagógico que é a ferramenta que possibilita a gestão democrática.

A escola mantém e transforma ao mesmo tempo, influencia e é influenciada pela sociedade. Daí o destaque da importância da formação daqueles que dirigem as escolas, seus conhecimentos pedagógicos para compreender o processo educacional precisam passar por uma reflexão sobre a educação, revelando o domínio político, ético e a compreensão da autonomia alicerçada no respeito à adversidade, à riqueza das culturas e à superação das desigualdades e no envolvimento de todos.

A reflexão sobre a gestão na escola implica no alcance do objetivo final da mesma que é o ensino de qualidade. Pensando nessa qualidade surgiu o interesse



em investigar como se organiza o trabalho do gestor, inserido no contexto do programa.

Como educadora penso que o homem antes de tomar partido frente a realidade concreta de sua vida, recolhe-se aos seus pensamentos, valores e atitudes, afim de que se organize e discipline sua ação. O homem pensa sobre o que fez, o que deixou de fazer, o que está fazendo e o que pretende fazer. Enfim, o ser humano no uso de sua razão sempre pensa e imagina o seu “que fazer”, isto é as suas ações cotidianas.

Dalmás (1994, p. 23) ao refletir sobre o ato de pensar, destaca:

Pelo pensamento (reflexão), o homem desenvolve níveis cada vez mais aprimorados de discernimento, compreensão e julgamento da realidade, o que lhe favorece uma conduta comprometida com novas situações da vida.

Vê-se que o ato de pensar envolve dois segmentos, o empírico e o científico, que embora distinto pela natureza do objeto detém uma certa reciprocidade, pois para o conhecimento científico atingir o seu ápice, é preciso que antes seja permeado pelos caminhos da subjetividade comum ao conhecimento empírico, o que remete a se acreditar que pensar não deixa de ser um verdadeiro ato de planejar, daí o planejamento atribui-se como condição particular, inata e existencial do ser humano.

Pela sondagem da realidade, pelo conhecimento desta é que se pode traçar metas conscientes sobre o que se quer na gestão é que se pode estar contribuindo de maneira benéfica nas atividades pertinentes a escola. Faz-se importante que se tenha bem definido o que se almeja transformar em educação e o que se espera da gestão no futuro. Os objetivos, que se propõe a escola, devem ser claros, concretos, de modo que expressem o que se quer alcançar, para que melhor conduza a dinâmica do processo de planejamento, como a sua execução.

A gestão de recursos financeiros na escola é um assunto que vem cada vez mais, está recebendo atenção por parte dos gestores da educação, em função do movimento de descentralização administrativa e pedagógica e desconcentração da aplicação de recursos por que passa o sistema de ensino público. De acordo com Moreira (2001, p. 15)

Como parte do sistema de ensino, a escola tem a responsabilidade de atender a um dos direitos sociais dos

cidadãos: o acesso à educação de qualidade, empenhada em garantir o sucesso escolar dos alunos [...] Compreender a organização do sistema de administração pública da educação é caminho indispensável para se entender a competência da escola pública, no âmbito da gestão financeira.

Referiu-se que a promoção do desenvolvimento integral do educando, de acordo com novos ideais e exigências sociais a tarefa educativa tornou-se mais complexa, pois além de impor novas atitudes, habilidades e conhecimentos impõe, também, o compromisso com os recursos financeiros.

Do ponto de vista institucional e legal, a escola integra o sistema de administração pública da educação federal, estadual ou municipal, conforme determina a Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Existem na escola duas formas de aplicação dos recursos financeiros, a centralizada e a descentralizada. A centralizada tem os recursos financeiros submetidos hierarquicamente, em geral a Secretaria de Educação, quando os recursos chegam a ela na forma de benefícios. A escola não realiza compras, recebe o benefício por intermédio de um órgão executor. A aplicação descentralizada é realizada pela escola.

O gestor escolar tem entre outras competências, gerir de forma democrática e direcionada aos princípios e finalidades educacionais propostas no projeto político, para que isso aconteça se faz necessário profissionalizar o gestor.

Viu-se o papel do gestor escolar frente aos desafios impostos pelo planejamento participativo, mas também do projeto político pedagógico, que requer uma atuação dinâmica sem se desprender da administração, que é o de planejar, organizar, coordenar, dirigir e avaliar, a fim de que sua atuação esteja sempre voltada para a realidade escolar criando condições necessárias para que o processo de ensino-aprendizagem venha a se tornar mais construtivo e participativo com suas ações.

Paulo Freire (1987, p. 34) ao escrever que “Ninguém educa ninguém, os homens se educam entre si mediatizados pelo mundo”, oferece grande contribuição para a mudança dos pressupostos da organização do ensino, ele consolida em relações afetivas o processo de aprendizagem, garantindo a todos os envolvidos o direito de expressão.

Ainda de acordo, com Freire (1982, p. 28) “Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação reflexão”. Entende-se então, que o

educador deve se inteirar daquilo que o educando conhece para poder avançar no ensino de conhecimentos e trazer a cultura do aluno para a sala de aula. O diálogo e o debate são importantes para a exploração das questões relativas aos temas de sala de aula, levando o aluno a construir o caminho do senso comum para uma visão crítica da realidade.

A participação de todos os professores das áreas e componentes curriculares no planejamento e sistematização de pesquisa como princípio pedagógico é de responsabilidade coletiva da comunidade escolar. É necessário que os educadores e educandos se deem conta de que não mais é possível educar e educar-se sem que a pesquisa faça parte do processo de aprendizagem. Eles entendem a dimensão, o sentido e o significado que tem na aprendizagem.

Os educandos adquirem autonomia em relação aos estudos, segurança para expor suas ideias e defender seus argumentos nos mais diversos assuntos da atualidade.

Buscou-se refletir a gestão educacional numa perspectiva da democratização que precisa conceber um sujeito gestor que busque a instrumentalização necessária para que possa dinamizar sua atuação profissional de forma significativa e libertadora.

## **2.1 Gestor pedagógico enquanto sujeito em processo**

Existe a necessidade de se construir um processo de formação de gestores escolares, que contemple a concepção de caráter público da educação e da busca de sua qualidade social, baseadas na gestão democrática, olhando a escola na perspectiva da inclusão social e da emancipação humana.

Entende-se a profissionalização como o desenvolvimento sistemático de educação fundamentado na ação e no conhecimentos especializados, de modo que a tomada de decisões a respeito do que se aprende, do que se ensina e sobre a ação organizacional mais adequada a estas práticas estejam de acordo com o progresso dos conhecimentos técnicos e científicos, de modo que as ações realizadas estejam fundamentadas na efetivação do conhecimento humano, firmando saberes, cercados de responsabilidades preestabelecidas, de modo que as ações sejam executadas e dê os retornos que delas se espera.

Ferreira (2003, p. 113) colabora afirmando que:

Uma prática de gestão comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos, os destinos da nação e os do mundo, tem que possuir a forma do conhecimento, emancipação que possibilita o equilíbrio da afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e riqueza firme do caráter que norteia as ações.

Vê-se, pela fala do teórico que as tomadas de decisões dos profissionais de educação são norteadas por princípios científicos, éticos e técnicos, para um bom trabalho em gestão escolar. O gestor como líder e coordenador dos trabalhos na escola é um mediador do projeto político pedagógico e das demais ações da escola.

É importante que o gestor compreenda seu papel na escola. Ele é líder democrático na coordenação dos processos pedagógicos e educativos. É de sua competência dinamizar ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma prática educativa focada no sucesso e bem estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivas.

O gestor educacional precisa ser dinâmico e capaz de manter um relacionamento íntegro com os que estão a sua volta, buscando sempre um diálogo claro, conciso e preciso. A sua presença nos planejamentos tem grande importância porque estará fornecendo apoio e orientação, estará ouvindo e valorizando as múltiplas contribuições dos educadores e demais envolvidos. Uma gestão eficiente produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino, comprometida com a aprendizagem dos alunos, com o planejamento da implantação e elaboração do projeto pedagógico.

Um gestor ciente do seu trabalho é aquele que consegue exercer seu trabalho na escola sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidade, compartilhando os processos de decisão e estímulo à participação dos diversos segmentos da escola o desafio do gestor entre outros, é a promoção na prática cotidiana da comunidade escolar, da efetivação de um projeto pedagógico inovador que atenda ao interesse coletivo.

Neste sentido Freire (1990) enfatiza este aspecto quando trata do homem como ser de relações, capaz de transcender. O homem através da reflexão compreende a sua realidade, levanta hipóteses para resolver seus problemas na busca de soluções. Este ato de recriar é inerente do ser humano permitindo a

construção da cultura. Por isso a sociedade pede mudanças significativas na escola, na educação e na gestão.

É de responsabilidade do gestor educacional garantir a qualidade da educação entendida como “processo de mediação no seio da prática social global” (Saviani 1983, p. 120), por se constituir em um mecanismo de humanização, de formação de sociedades culturais, de princípios que são importantes para a educação e que a gestão deve assegurar que sejam cumpridos.

Dourado (2003, p. 78) afirma que:

Gestão é um processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra nas especificidades desta prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente do repensar das estruturas do poder autoritário que permeiam as sociais e, no seio destas, as práticas educativas.

Salienta-se, assim, o caráter da formação da cidadania que o exercício da gestão possui, porque ao possibilitar a efetiva participação de todos na construção do seu projeto de trabalho vai formar seres humanos possibilitar a auto formação de todos os envolvidos, pela e para a leitura, interpretação, debate e posicionamento que podem fornecer subsídios para novas estratégias, repensando, no exercício da prática profissional, as próprias estruturas do poder que exerce no âmbito da educação.

Sacristán (1995, p. 15) entende a gestão escolar afirmando que:

A gestão escolar constitui uma dimensão da educação institucional cuja prática põe em evidência o cruzamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato de seu desempenho e as legítimas demandas dos cidadãos de terem interlocutor próximo que lhes dê razão e garantia na prestação deste serviço educativo.

Para que seja efetivada a gestão democrática é necessário que a escola manifeste a sua vontade de querer propiciar abertura à participação. A gestão democrática da educação se constrói coletivamente, por meio da participação, do exercício da cidadania na escola e de seus integrantes, de todos que nela participam, possibilitando, neste processo, o desenvolvimento de uma consciência pedagógica mais ampla na instituição educacional.

A gestão pedagógica participativa propicia um ambiente favorável para reuniões e debates onde todos têm o direito de opinar. Neste aspecto ela busca se consolidar em elos com os pais, as crianças, educadores, diretores e comunidade. Isto forma um eixo de ligação que resgatará os valores culturais e humanos. Onde há participação, há comprometimento que resultará na melhoria da qualidade do ensino.

O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de mecanismos de participação colegiada na instituição favorecendo o processo de construção da democracia e da autonomia.

Libâneo (2000, p. 45) entende a gestão escolar afirmando que:

Certamente a todo momento, a escola, os professores, o ambiente passam valores, como parte do chamado currículo oculto. Mas é justamente por isso que o grupo de professores e especialistas de uma escola precisa explicitar princípios norteadores para vida prática, decorrentes de um consenso mínimo, a partir da busca de sentidos da sua própria experiência e da cultura organizacional que vivenciam na escola.

Trata-se do trabalho dos valores na cultura da escola, que devem orientados pelo gestor educacional, quando a autonomia da escola se amplia com ações de incentivo a participação, com a criação de mecanismos de construção coletiva do próprio projeto pedagógico.

O gestor precisa de autonomia para o exercício de suas funções. Ter autonomia implica em conhecer diferentes pontos de vista e argumentos a respeito de ideias e decisões. Quando se discute a construção da autonomia nas escolas, logo vem a ideia de independência, de liberdade. Autonomia não é soberania. A autonomia pedagógica e administrativa é o processo construído coletivamente, sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as condições para viabilizá-las na forma da lei.

Todas as propostas de novas atividades de ensino, a introdução de novas concepções pedagógicas e a atualização contínua dos profissionais da educação, especialmente dos professores, pressupõem disponibilidade de recursos financeiros, didáticos, humanos e outros necessários a sua execução.

Assim as ações voltadas para o exercício da autonomia articulam as dimensões pedagógicas, educativas, administrativas, financeiras e judiciárias

tornando a equipe escolar mais responsável pelos acertos e erros das decisões tomadas.

## **2.2 Gestão Participativa**

Quando se pensa no termo “gestão participativa” defronta-se com uma dificuldade inicial relativa ao conceito e significado do que seja participação. Na bibliografia empresarial, encontra-se uma conceituação mais mecânica, quando se refere aos trabalhadores que interferem nos procedimentos administrativos ou no geral da empresa, em educação a intervenção da comunidade escolar nas decisões da escola passa por todos os âmbitos.

A gestão na prática participativa pode resultar da iniciativa de pais, alunos, docentes, enfim de todos os membros da instituição, sendo desta forma uma conquista na medida em que se amplia a intervenção nas relações do poder, da autoridade e do controle sobre o processo de diligência educacional.

Mais do que nunca, hoje, a humanidade pode e deve participar de modo mais consciente das mudanças que ocorrem tão rapidamente em todo o mundo, uma vez que a democracia será, a solução das questões de conjuntura e também da educação. Democracia é essencialmente participar e a participação é o grande benefício, porque é a mola para a conscientização didático-pedagógico.

A gestão participativa é um princípio que abrange todos os elementos da organização que pela sua participação na gestão escolar, contribui para que ela alcance seus objetivos. A vinculação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compatibilizados com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados da gestão. A liderança do gestor é fundamental na implementação das ações compartilhadas. As ações de gestão democrática trazem consigo uma concepção educativa que valoriza a autonomia da escola.

O PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio visa uma gestão participativa abrangendo todos os elementos da organização, uma vez que sua participação na escola, contribui para que ela alcance seus objetivos. A vinculação de novos atores na gestão escolar, a descentralização do poder e a delegação de responsabilidades precisam ser compatibilizadas com a reorganização e o fortalecimento dos órgãos colegiados de gestão.

A introdução do princípio de gestão pedagógica numa escola é um processo complexo e custoso que exige uma aprendizagem coletiva e que deve assentar num forte comprometimento de seus responsáveis e ainda num formação permanente das pessoas que fazem parte da organização educacional. Cabe a cada gestor focar com olhos atentos e pensar o que é melhor para a construção de um mundo novo, de uma sociedade mais justa e igualitária, com solidários críticos e participantes, a gestão participativa na escola pode ser um caminho, o primeiro e grande passo para o sucesso do PACTO.

### **2.3 Trabalho Docente**

O PACTO é um programa de formação continuada que propõe uma ação institucional envolvendo agents federais e estaduais que compactuaram em torno de um objetivo comum; o fortalecimento do Ensino Médio no Brasil. Daí a importância da universidade pública formar profissionais para a tuação no Ensino Médio.( FILHO, 2014)

O professor precisa adquirir a necessária competência para, com base nas leituras da realidade e no conhecimento dos saberes tácitos e experiências dos alunos, selecionar conteúdos, organizar situações de aprendizagem em que as interações entre aluno e conhecimento se estabeleçam de modo a desenvolver as capacidades de leitura e interpretação do texto e da realidade, comunicação, análise, síntese crítica, criação, trabalho coletivo, transitando do senso comum para o comportamento científico.

Para tanto, ao professor não é suficiente conhecer o conteúdo específico de sua área, ele deverá ter a capacidade de transpô-lo para situações educativas, para o que necessitará conhecer os modos como se dá a aprendizagem em cada etapa do desenvolvimento humano, as formas de organizar o processo de aprendizagem e os procedimentos metodológicos próprios para cada conteúdo.

A primeira dimensão a ser considerada na formação do professor comprometido com o campo de trabalho: a capacidade de, apoiando-se nas ciências humanas sociais e econômicas, compreender as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, construindo categorias de análise que lhe permitam apreender as dimensões pedagógicas presentes nas relações sociais e produtivas, de modo a identificar as novas demandas de educação e a que interesses elas se vinculam. Compreender historicamente os processos de formação humana em suas



articulações com a vida social e produtiva, as teorias e os processos pedagógicos, de modo a ser capaz de produzir conhecimento em educação e intervir de modo competente nos processos pedagógicos amplos e específicos, institucionais e não constitucionais, com base em uma determinada concepção de sociedade.

A especificidade do educador e a intervenção em processos pedagógicos, transformando o conhecimento social e historicamente produzido em saber escolar, selecionando conteúdos a serem trabalhados com metodologias adequadas, construindo formas de organização e gestão dos sistemas de ensino nos vários níveis e modalidades e partindo do esforço coletivo para construir projetos educativos escolares ou não, que expressem os desejos de classe social com a qual está comprometido (KUENZER, 1998).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desta pesquisa pode-se dizer que a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes e valores por parte dos educandos, pela ação mediadora dos educadores e pela organização e direção dos gestores.

Cabe ressaltar que a reestruturação do Ensino Médio, embasada nos referenciais-teóricos e metodológicos, operacionalizados pelos projetos de pesquisa organizados em Seminário Integrado e acompanhados pela avaliação emancipatória permite afirmar que é viável e possível construir um novo paradigma de ensino. Em especial, um ensino em que se comprometa com a aprendizagem de qualidade social, que envolva a participação de todos, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade.

A gestão para o Pacto requer líderes ativos, motivados, confiantes e dedicados à escola, exigindo competências cognitivas e afetivas que busquem valores, hábitos e atitudes. É notório que os gestores das escolas do ensino médio precisam estar sempre atualizados, abertos ao diálogo e flexíveis a mudanças. Devem orientar a sua ação para fazer acontecer junto aos professores, pais, alunos e funcionários, a própria necessidade de participar da tomada de decisões. É preciso que os profissionais da educação estejam atualizados e procurem alternativas que solucionem os problemas que aparecem na educação e na escola, como por exemplo, a evasão escolar e a repetência.

A habilidade da gestão está na adequação dos comportamentos, às necessidades e possibilidades do grupo e da organização escolar. As leituras que se realizou têm demonstrado que o gestor ideal não é o fraco que tudo concede, nem o forte que tudo decide, mas sim, aquele que mantém uma perfeita interação com sua equipe na tomada de decisões.

Em nossos dias, cada vez mais se sente a necessidade de unir esforços na solução de problemas e na conquista de realizações. O gestor com apoio do grupo na execução das atividades tem mais oportunidade de realização na sua tarefa, sendo democrático consolidará o verdadeiro crescimento do espaço escolar.

Pela leitura dos textos acredita-se que o PACTO Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio nas escolas de nossa comunidade, veio contribuir para uma educação de qualidade, fortalecida por uma gestão democrática que envolva a comunidade local e escolar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, J. C. de e REIS, J. S. **O Ensino Médio e os desafios da experiência: movimento da prática.** 1ª ed. São Paulo: Fundação Santillana, Moderna, 2014.
- DALMAS, A. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação.** Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- DOURADO in FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (ORGS.). **Gestão da Educação, impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000.
- FERREIRA, N. S. C. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade.** São Paulo: Cortez, 2000.
- \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.** 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- FILHO, Domingos L.H. **Revista Educação e Linguagem.** Campos Mourão, V.3, nº4, Jan-julh/2014.
- FRANCO, M. A. S. **Pedagogia da Pesquisa-Ação.** Universidade Católica de Santos. Educação e Pesquisa. São Paulo: v. 31, n. 3, set / dez. 2005.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia.** São Paulo: Summus, 1988.
- \_\_\_\_\_ Educação e Mudanças. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- KUENZER, A. A. **Dilemas da formação de professores para o Ensino Médio no século XXI.** In AZEVEDO, J. C. de. Reestruturação do Ensino Médio: pressupostos teóricos e desafios da prática. São Paulo: Fundação Santillana, Moderna, 2010.
- LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2000.
- MOREIRA, A. N. de A. **Pró-gestão: como gerenciar os recursos financeiros.** Brasília: Constel, 2001.
- PROGESTÃO. **Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – Módulo III,** Brasília. CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- SACRISTAN, G. In PÁTIO Revista Pedagógica. **O que é uma escola para a democracia?** A. 2, n. 10, 2008.
- SAVIANI, D. **Educação brasileira: estrutura e sistema.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- VIEIRA, S. **Gestão da Escola: desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro: DPXA – 2002.