



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III
CENTRO DE HUMANIDADE OSMAR DE AQUINO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA**

MÁRCIA DANTAS CRISPIM

A GESTÃO EDUCACIONAL: TRAJETÓRIA, CONQUISTAS E INDEFINIÇÕES

**GUARABIRA
2015**

MÁRCIA DANTAS CRISPIM

A GESTÃO EDUCACIONAL: TRAJETÓRIA, CONQUISTAS E INDEFINIÇÕES

Artigo apresentado ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Ma. Izandra Falcão Gomes

**GUARABIRA
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C234g Crispim, Márcia Dantas

A gestão educacional: [manuscrito] : trajetória, conquistas e indefinições / Marcia Dantas Crispim. - 2015.

19 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) -
Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2015.

"Orientação: Izandra Falcão, Departamento de Educação".

1. Gestão Educacional. 2. Democracia. 3. Educação. I.
Título.

21. ed. CDD 370

MÁRCIA DANTAS CRISPIM

A GESTÃO EDUCACIONAL: TRAJETÓRIA, CONQUISTAS E INDEFINIÇÕES.

Artigo apresentado ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do Grau de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Ma. Izandra Falcão Gomes

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Ma. Izandra Falcão/UEPB



Profa. Ma. Rita Rocha Cavalcanti/UEPB



Profa. Esp. Vanusa Valério/UEPB

A meus pais pelo carinho e atenção e a Rayane Aquino Borges, pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	06
2	GESTÃO EDUCACIONAL: QUESTÕES PRELIMINARES.....	08
3	A GESTÃO EDUCACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS EDUCACIONAIS.....	10
3.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA DE VIÉS PRODUTIVISTA: INTERLOCUÇÕES RELEVANTES.....	11
4	AVALIAÇÃO EDUCACIONAL COMO INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA GESTÃO.....	12
4.1	AVALIAÇÃO EDUCACIONAL COMO INSTRUMENTO DE QUALIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA GESTÃO.....	13
5	A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A GESTÃO ESCOLAR.....	15
6	DESEMPENHO DO DIRETOR NO ÂMBITO ESCOLAR.....	17
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
	REFERÊNCIAS.....	19

A GESTÃO EDUCACIONAL: TRAJETÓRIA, CONQUISTAS E INDEFINIÇÕES.

Márcia Dantas Crispim

RESUMO

Este trabalho apresenta as questões preliminares da gestão escolar educacional, como também seu andamento e sugestões que venham a contribuir com as ações pedagógicas usadas em sala de aula. Pretende ainda, avaliar a visão do docente em relação ao planejamento pedagógico e sua função enquanto gestor (a), já que esta colocação é de grande responsabilidade e os desafios enfrentados nunca acabam. Os efeitos abordados destacam a importância da gestão democrática para a qualidade do ensino/aprendizagem e apontam que, embora já tenham acontecido enormes avanços no âmbito escolar, é preciso desenvolver ainda mais os espaços de discussão e unir forças na luta por uma educação de qualidade.

Palavras chaves: Gestão Educacional, Democracia, Educação

ABSTRAT

This paper presents the preliminary issues of educational school management, as well as its progress and suggestions that may contribute to the educational activities used in the classroom. It also intends to evaluate the teacher's vision of the educational planning and its function as a manager (a) , as this place is of great responsibility and the challenges never end . The discussed effects highlight the importance of democratic management for the quality of teaching / learning and point out that, although they have already happened enormous advances in schools , we need to further develop the spaces for discussion and join forces in the fight for quality education .

Key words: Educational Management, Democracy, Education

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é fruto de uma pesquisa bibliográfica tendo como referência a abordagem qualitativa. Analisa a produção teórica da Gestão Educacional, sua trajetória, interlocuções e implicações para a gestão escolar. Este texto está dividido em sete tópicos cujo objetivo é identificar as questões preliminares da Gestão

Educacional, considerando os desafios encontrados nas instituições frente à aprendizagem dos educandos.

Inicialmente, essa temática foi motivada pelas aulas de Gestão Educacional ministradas nos componentes curriculares do núcleo de aprofundamento. Nos períodos 6º, 7º e 8º, o que me chamava à atenção eram as irregularidades existentes nas escolas em que pude conviver do estágio supervisionado, as quais, são influenciadas pelas políticas partidárias na escolha do Gestor Escolar que, a meu ver, causa consequências pouco eficientes na forma de administrar a escola. Com essa idéia passei a estudar como a Gestão Educacional e, posteriormente fui sistematizando e ganhando vida neste artigo que hora proponho.

Nesse sentido, discutirei mais à frente alguns tópicos em que tentarei esclarecer a real situação da Gestão Escolar no Brasil, seu histórico e processo de consolidação como Gestão Democrática, princípio constitucional e norte para a organização dos processos educacionais. Como certifica a história da educação e, pelo seu recorte para a administração escolar (atualmente denominado gestão) o desafio de lutar por esta educação não é de hoje, a luta já tem um grande caminho percorrido.

A partir da metade dos anos 70, a sociedade brasileira iniciou um longo e intenso processo de luta pela redemocratização do País. Novos atores entraram na cena política a fim de buscar apagar a marca autoritária que permeou o Estado brasileiro. Entre estes se encontram os educadores organizados nos seus sindicatos e associações que passam a lutar pela defesa do ensino público de qualidade para todos e pela gestão democrática, em uma luta inserida no resgate e na conquista dos direitos sociais dos cidadãos. (PRADIME, 2006, p. 29).

Nesta perspectiva de redemocratização do Estado brasileiro e da educação algumas coisas mudaram, entretanto, percebe-se que atualmente ainda há muito a se fazer para que venha a existir uma educação pública de qualidade que atenda as classes e a todos os brasileiros e seja modelo de um processo de ensino aprendizagem voltado para a formação de cidadãos críticos e autônomos.

Nesta ótica, vale lembrar que a administração escolar se deu através de administração de trabalho. O diretor escolar administrava a instituição como se fosse uma empresa e não uma escola, que por sua vez visava interesses próprios tratando os educandos como objetos. Mais a frente, poderemos observar o quanto essas

atitudes permearam as práticas de Gestão Educacional, e também constatar que muitas coisas mudaram a exemplo do autoritarismo, que chegou ao fim com a escolha pela democracia, facilitando e oferecendo oportunidades aos demais membros da escola de se expressarem e participarem da administração das escolas. Logo:

A gestão democrática da educação tem o dever de não discriminar e de eliminar a exclusão, oferecendo a todos oportunidades de aprendizagem e experiências educativas, a partir da necessidade individual de cada um, e criando o ambiente próprio à superação dos desafios individuais e coletivos (PRADIME, 2006, p. 18).

É do chão da Gestão Democrática que nos propomos a olhar para a construção histórica da educação, seus delineamentos políticos e educacionais que as caracterizam atualmente. Sendo assim, em busca de responder o objetivo de conhecer e aprofundar a história da Gestão Educacional no Brasil definimos como parte deste artigo: 1) Introdução, onde situamos o debate e nossos objetivos; 2) Gestão Educacional: questões preliminares; 3) Gestão Educacional e sua importância na organização dos processos educacionais; 4) Gestão democrática de viés produtivista: interlocuções relevantes; 5) Avaliação Educacional como instrumento de qualificação das ações da gestão; / 5.1) Avaliação: instrumento importante na gestão democrática educacional; 6) A importância do planejamento para a gestão escolar; 7) Desempenho do diretor no âmbito escolar; finalmente as considerações finais e as referências.

2. Gestão Educacional: questões preliminares

A Gestão Democrática surgiu através do movimento de muitas pessoas que viam à educação como um meio de crescimento social. Contudo, a construção desse modelo de gestão não foi fácil, foram anos refazendo a maneira de agir e pensar no âmbito educacional, processo que continua em construção. Nesse tempo houve muitos rompimentos, momentos de conflitos, a exemplo, em meados do século XX, mais precisamente na década de 1960, vivemos um período denominado de Ditadura Militar e, tivemos nossos direitos limitados e a nossa liberdade cerceada.

Nesse período, o Brasil enfrentou momentos difíceis. Leis decretadas de forma autoritária criadas pelos governantes da época.

Passado esse período de ditadura, com a Constituição Federal promulgada no ano de 1988, vieram novos tempos, e a perspectiva de uma Gestão Democrática guiada pelo princípio da participação, autonomia, e da liberdade foram resgatados e o direito civil reconquistado.

O conceito de Gestão Democrática foi consagrado na Constituição Federal de 1988 e ratificado no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e em numerosos estatutos legais dos sistemas estaduais de ensino. (SANDER, p. 91, 2005).

Antes de 80, a Gestão Educacional caracterizou-se por ser: burocrática, rígida, de padrões formais da sociedade e fechada para qualquer opinião ou mudança em seu sistema de ensino. A nova forma de Gestão adotada pelo Estado brasileiro abriu caminhos para que o setor da educação tivesse centralidade nas políticas públicas para a educação. A partir daí, foram implantados programas que, em conjunto, determinaram uma caminhada iluminada pelos princípios da Gestão Democrática, como: o Projeto Nordeste (1980), com o objetivo de inserir um planejamento de boa qualidade na Região Nordeste, evitando a influência política local e a falta de planejamento de ações; o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE); entre outros.

No ano de 1996, foi sancionada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Nº 9394), que estabelece ao sistema de ensino a Gestão Democrática, conforme preconiza a CF de 1988. Neste sentido, a nova Lei procurou, diferentemente da legislação e prática de ensinos anteriores, flexibilizar e descentralizar as estruturas educacionais, ou seja, tornar a educação acessível, inovando o método de ensino, abrangendo suas concepções de conhecimento e levando a sociedade propostas de mudanças, rompendo paradigmas, analisando, planejando, desenvolvendo projetos pedagógicos, encarando a educação como um desafio constante na busca de novas oportunidades.

Assumir a Gestão Democrática na educação em suas inúmeras perspectivas estabeleceu uma abertura a novas idéias, a construção do trabalho participativo - junto com os demais membros da escola um trabalho interativo no qual se possa abrir novos caminhos para outros conhecimentos, além de permitir a participação das famílias dos educandos na gestão da escola. Essa interação, chamada também

de gestão participativa, busca consolidar uma democracia através do envolvimento de todos os que fazem parte da instituição escolar, em que escola e comunidade caminhem juntas. Como nos lembra Habermas: “Participar significa que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, nos processos de formação discursiva da vontade.” (FERREIRA, 2013. p. 91)

A gestão é um meio de administrar com responsabilidade a instituição escolar. Levando em consideração que este trabalho é realizado em conjunto com os membros da própria escola. É importante que haja união, pois certamente haverá muitos pontos positivos do que negativos no decorrer da administração.

3. A Gestão Educacional e sua importância na organização dos processos educacionais.

A Gestão é muito importante em qualquer setor organizacional, na escola não é diferente, pois é através da gestão que os membros da escola assumem a organização do cotidiano escolar. A capacidade de administrar a instituição escolar é indispensável para o crescimento educacional dos discentes, considerando que sua aprendizagem não está restrita somente à sala de aula, mas na escola como um todo, porque não tem como fazer um bom trabalho em sala de aula desarticulado do restante da escola.

Está à frente de uma administração escolar hoje é um desafio na vida de qualquer gestor, pois muitos fatores negativos interferem na organização das escolas, seja no âmbito dos diversos sujeitos que atuam na escola, sendo um deles os adolescentes e jovens, seja no âmbito sociocultural, onde verifica-se explicitamente as influências da modernidade e das culturas deste século na forma de viver em sociedade. Os professores, embora atuem como gestores, geralmente não têm uma preparação adequada para atuar na escola Além disso, outras questões relacionadas à precarização do docente, questões de infraestrutura, das novas tecnologias e das questões relacionadas ao financiamento e seus desdobramentos, afetam a prática docente e da gestão escolar.

Numa retrospectiva, nota-se que houve uma modificação extrema no cotidiano escolar relacionado, sobretudo a forma de convivência entre alunos e professores. Outrora, os alunos respeitavam os professores, mas, a realidade de

nossas instituições escolares tem afastado muitos discentes da escola. Outras questões relacionadas à estrutura familiar e a formação docente tem contribuído para que o sonho do magistério seja descartado. Os educadores vivem assustados com a violência na escola, com a falta de estrutura física e de equipamentos, mas, principalmente, das relações estabelecidas entre as famílias, os próprios educandos e a escola. Desta forma, o desafio se torna cada vez mais difícil devido a complexidade que tomou a escola nestas últimas décadas.

Há outras questões relevantes que interferem na Gestão, muitas vezes nem tão visíveis, como as ideologias que perpassam as diretrizes das Políticas Educacionais. Na verdade, apesar de ter assegurado constitucionalmente, a Gestão Democrática o que se verifica é que a Gestão Escolar continua bastante tradicional ou segue as orientações e implementações de caráter mais gerencialista, voltada para o resultado e para a produtividade, conforme veremos no próximo tópico.

3.1. Gestão democrática de viés produtivista: interlocuções relevantes

A Gestão Gerencialista ou Produtiva está ligada a economia comercial, ao valor de produzir mais para ter mais. Nesta perspectiva, a educação é o meio de comercializar o capital humano deixando de lado o fator mais importante, como a condição humana e social das pessoas.

Com a evolução da sociedade e dos valores voltados para o sucesso, resultado e da cultura do consumismo as organizações passaram a ser vistas pelas teorias administrativas com ilhas de negócios. Essa lógica tem sua origem nas ideologias capitalistas, introduzidas inicialmente nas organizações industriais e comerciais regidas pela concepção de gestão gerencialista de caráter produtivista.

Na década de 1990, essas ideias orientaram a reforma política, administrativa e educacional brasileira. Ideologias neoliberais como a privatização, responsabilização e descentralização do Estado e das políticas educacionais serviram como orientação para as reformas e estabeleceram mudanças na forma de gerir os espaços públicos em todas as dimensões e níveis da esfera política. Nesse modelo, a administração educacional tomou como filosofia as palavras-chaves como: eficiência econômica, competitividade, lucratividade, privatização, estândaes internacionais e avaliação de desempenho. (SANDER, p. 90, 2005).

Concretamente, as ideologias neoliberais passaram a orientar a gestão educacional e mecanismos de controle como as avaliações em larga escala passaram a habitar o cenário das escolas brasileiras. Era preciso construir mecanismos na educação para que fosse internalizado o espírito de competitividade, elemento preliminar da concorrência entre as escolas.

Diferenciando-se da “Gestão Democrática que é uma conquista da sociedade, em particular dos movimentos sociais que lutam pela qualidade de vida da escola e na sociedade”, a Gestão gerencialista introduziu na educação formas de convivências organizacionais contrários aqueles definidos e buscados pelos educadores que foram pensadas e implementadas via avaliação e planejamento educacionais. Vejamos mais detalhadamente o lugar da avaliação e do planejamento na Política Educacional. (SANDER, p. 90, 2005)

4. Avaliação Educacional como instrumento de qualificação das Ações da Gestão.

A avaliação é um importante instrumento da Gestão Educacional, para o Ministério da Educação. Ela vem dá sustentação e qualidade ao ensino pedagógico. Para isso, foram elaboradas avaliações em larga escala para servirem de referência para as escolas e a partir dos seus resultados (re) planejar as práticas pedagógicas e assim qualificar os processos educacionais. Com esse fim, foi criado o sistemas de avaliação educacional, mais conhecido como Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB/1995). Seguidamente outros modelos de avaliação foram criadas em atendimento a todos os níveis de ensino inclusive para o ensino superior.

O Ministério da Educação (MEC) com o objetivo de melhorar a qualidade na educação, através do INEP, criou no ano de 2007 o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Este último com o compromisso de unir o desempenho de média dos alunos do fluxo escolar. Apesar desta programação ser importante ainda não atinge todo o alunado do nosso país. Como diz Castro:

Consideramos que os testes padronizados são instrumentos necessários, mais insuficientes para avaliar a melhoria da qualidade da educação, principalmente os testes como SAEB e o ENEM, adotados pelas políticas públicas, pois possuem um caráter restrito de avaliação. É importante considerar, nesse processo, não só os insumos, mas também outros indicadores como a cultura organizacional da escola, as práticas e as relações entre professores e alunos. (p. 34, 2009)

Por essa via, a responsabilização foi sendo implantada na educação. A responsabilidade é indispensável no processo de qualificação do ensino, pois sem ela não levamos a sério o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos e o professor tem um papel fundamental neste processo, fazendo com que os discentes se tornem futuramente cidadãos críticos e pensantes, criando uma geração totalmente responsável. Porém, não deve ser meio de julgamento e acusação de professores e alunos que mais são vítimas das desordens políticas no âmbito educacional

Nesta ótica, acreditamos que uma avaliação ampla e participativa possibilitaria uma reflexão na busca de uma reconstrução nos planos educacionais, seja em sua metodologia e/ou objetivos para um bom desenvolvimento dos projetos políticos pedagógicos, seja na forma de envolver os atores escolares na responsabilização pela escola.

No entanto, acreditamos que a forma como as avaliações educacionais ou larga escala têm sido concretizadas não aproxima os gestores escolares e professores das práticas pedagógicas. O que se tem visto é uma preocupação com o resultado e não com o processo o que secundariza o sentido educacional de formação para a cidadania e cria um ranqueamento, uma concorrência desnecessária entre escolas, professores e alunos.

Pensamos que ao contrário, os gestores escolares e professores estão na escola como mediadores dos processos educacionais e buscam na mediação a transformação. A participação no processo de avaliação é indispensável, através de sua interação e diálogo respeitoso com o corpo docente da escola; dedicação de tempo para o acompanhamento do desenvolvimento das avaliações, tanto do sistema educacional como do seu próprio trabalho, não se esquecendo de refletir sobre as ações realizadas para renová-las se necessárias.

4.1. Avaliação: instrumento importante na gestão democrática educacional

A avaliação consiste em um processo, no qual o educando será observado a partir dos trabalhos desenvolvidos, a mesma tem a finalidade de promover o sucesso dos educandos, bem como, apoiar o processo educativo, reajustando os projetos curriculares de escola/turma e certificando as diversas competências adquiridas pelo aluno.

Segundo Luckesi, “o termo avaliar vem do latim, provindo da composição *a valere*, que significa dar valor a...” (2002, p. 92). A partir daí já reforçamos a ideia de que a avaliação é atribuída ao valor e qualidade no ensino dos educandos, conforme nos afirma Souza ao enfatizar que “o objetivo de avaliar os alunos é conhecer o que eles sabem quando sabem e o quão distante ou perto estão dos objetivos educacionais que lhes foram propostos”. (2005, p.17)

No decorrer do processo ensino/aprendizagem dos alunos, os professores utilizam vários instrumentos de avaliação sendo eles: trabalho em grupo, pesquisa de campo, exercício no caderno, provas, trabalhos individuais, entre outros, todos com uma finalidade definida e intencional. É através desses instrumentos que o professor avalia o desenvolvimento cognitivo e intelectual dos discentes visando uma aprendizagem significativa. No entanto, essas práticas só terão resultados positivos se o professor demonstrar efetivo interesse pela aprendizagem do educando, ou seja, que o educando evidencie ao longo do seu processo de ensino/aprendizagem capacidades de caráter prático frente aos conteúdos abordados em sala de aula. Conforme diz Luckesi,

“A prática da avaliação da aprendizagem, em seu sentido pleno, só será possível na medida em que se estiver efetivamente interessado na aprendizagem do educando, ou seja, há que se estar interessado em que o educando aprenda aquilo que está sendo ensinado. Parece um contra-senso essa afirmação, na medida em que podemos pensar que quem está trabalhando no ensino está interessado em que os educandos aprendam. Todavia, não é o que ocorre” (2002, p. 99).

O sistema social de ensino muitas vezes não demonstra interesse pela aprendizagem do educando, uma vez que seus méritos estão direcionados a aprovação ou reprovação do aluno. Nesta perspectiva, vemos que o método de avaliar está voltado mais para a verificação, que configura-se “pela observação, obtenção, análise e síntese dos dados ou informações que delimitam o objeto ou ato com qual se está trabalhando” (Op. cit. p. 92). Percebe-se, portanto, que concomitantemente, o ato de avaliar se resume, nas escolas pelos professores como padrão de média ou acerto de questão, isto é, apenas em uma simples correção de atividades, á qual garantirá a aprovação ou reprovação do aluno.

Nesta ótica, percebemos que a aprendizagem do educando está direcionada a contagem das respostas corretas dadas sobre determinado conteúdo trabalhado

em sala de aula, porém devemos considerar que para o educando ter uma aprendizagem significativa o professor/a deve investir na construção dos resultados desejados, assim como o aluno deverá contribuir para sua aprendizagem, não deixando para o professor/a toda a responsabilidade para seu bom desempenho. Entretanto, uma vez que o aluno não aprenda os conteúdos apresentados em sala é conveniente o docente reapresentar de forma dinâmica e interativa os conteúdos a turma até que aprendam, pois:

A avaliação só pode funcionar efetivamente num trabalho educativo com essas características. Sem essa perspectiva dinâmica de aprendizagem para o desenvolvimento, a avaliação não terá espaço; terá espaço, sim, a verificação desde que ela só dimensiona o fenômeno sem encaminhar decisões. A avaliação implica a retomada do curso de ação, se ele não tiver sido satisfatório, ou a sua reorientação, caso esteja se desviando. A avaliação é um diagnóstico da qualidade dos resultados intermediários ou finais; a verificação é uma configuração dos resultados parciais ou finais. A primeira é dinâmica, a segunda, estática. (LUCKESI, 2002, p. 100)

Pode-se afirmar que, a gestão democrática educacional deve dimensionar um diálogo importante entre a prática educativa e a avaliação, para que estas possam ser conduzidas de forma séria, ou com um rigor científico e técnico em todo seu processo de gestão. Identificar os problemas presentes nas instituições escolares para que sejam repensados os métodos de ensino, buscando, procedimentos que garantam resultados positivos na aprendizagem dos educandos, tendo, o planejamento um lugar fundamental no processo de ressignificação do espaço escolar e das práticas pedagógicas.

5. A importância do planejamento para a gestão escolar

Generalizando, podemos afirmar que grande parte das escolas passam por dificuldades. Essas dificuldades têm inúmeras origens, mas unem em busca de realização de um objetivo central, a aprendizagem. O planejamento é uma ação que pode propiciar aos gestores direcionamento nas escolhas das prioridades, na organização dos processos que implantarão essas prioridades e darão condições de que as práticas se efetivem, e com isso as finalidades educacionais sejam alcançadas. Entretanto, o ato de planejar também é um grande desafio. Tanto para gestores quanto professores o ato de planejar não é tarefa fácil. Um bom

planejamento requer pesquisa, levar em consideração a necessidade dos alunos e seu projeto pedagógico, é também um compromisso pessoal com a educação.

Quando adentramos num campo educacional, deparamo-nos com séculos de denúncias de uma escola desvinculada da vida, abstrata, formalista, autoritária, passiva, etc., e, no entanto numa observação mais atenta, nos damos conta que a prática, no seu conjunto, pouco tem mudado... O desinteresse dos alunos, os elevadíssimos índices de reprovação e evasão escolar, a baixa qualidade de aprendizagem, o desgaste do professor, a insatisfação de pais, as queixas dos mercados de trabalho em relação ao perfil do profissional saído da escola, etc. são alguns sinais desta triste realidade. (VASCONCELLOS, 2010, p. 14)

Essas questões intensificam a complexidade do ambiente educacional. Nesse sentido, um bom planejamento não pode ser pensado individualmente, mas precisa ser pensado e problematizado no coletivo, principalmente com a participação dos pais dos alunos.

O planejamento veio ao longo de sua história apresentando uma forma reguladora. Precisa-se saber sempre para que e a quem o planejamento está servindo. Hoje podemos perceber que o planejamento se encontra diferente e sua função é de facilitar para ambos os lados (professor e aluno), oportunizando momentos em que a realidade dos educandos possa ser trabalhada de acordo com seu cotidiano, como diz Padilha: “O direito a participação dos alunos deve ser garantido, como prevê o Estatuto da Criança e do Adolescente. Eles devem ser ouvidos em todos os assuntos que lhes dizem respeito” (PADILHA, 2001, p. 74). E o professor também se organize melhor em suas atividades, pois com um conteúdo organizado ele atinge seus objetivos que com certeza é de fazer um bom trabalho na instituição que atua.

Para que o planejamento fosse trabalhado de forma coletiva com mais autonomia foi criado o PPP (Projeto Político Pedagógico), este por sua vez que tem o objetivo de construir propostas essencialmente voltadas para os direitos, interesses e necessidade dos alunos visando à melhoria do ensino aprendizagem. De acordo com o MEC:

É o planejamento geral que envolve o processo de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. É um processo de organização e coordenação da ação dos professores. Ele articula a atividade

escolar e o contexto social da escola. É o planejamento que define os fins do trabalho pedagógico. (2006, p. 42)

Planejar é buscar métodos que viabilizem o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem com o objetivo de trabalhar com as demandas educacionais de maneira correta e com eficaz certeza de que o discente terá em mãos argumentos para desempenhar um bom papel em suas atividades escolares e sociais, visto que, com a organização do planejamento as aulas tendem a ser melhor elaboradas, algo que não seria significativo sem o auxílio do mesmo. Para o gestor educacional, o planejamento é fundamental para que a totalidade da escola seja alcançada e os processos sejam repensados a partir dessa visão ampla da escola, sendo assim conheçamos um pouco mais sobre a ação do diretor escolar.

6. Desempenho do diretor no âmbito escolar

Para que o trabalho educacional dê certo, a escolha do diretor é de suma importância na escola, não podemos colocar qualquer pessoa para este cargo que é tão sério, no mínimo exige-se que sejam pessoas qualificadas no ramo da educação, do contrário que contribuição poderá dar a instituição? Com certeza nenhuma. O correto, conforme preconiza a legislação vigente, é efetivar o processo eleitoral, mecanismo que compõe o âmbito da gestão Democrática, para que os sujeitos escolares façam a escolha daquele/a que será a referência para a comunidade escolar. “A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática [...]” (LUCK, 2002, p. 331). Queremos dizer com isso, que o diretor não pode colocar-se como ponto alto da direção desfazendo-se dos demais, claro que ele ocupa um papel central na escola, pois todas as decisões passam por ele, mas não pode ficar centralizado na pessoa do diretor/a. Uma questão debatida em educação é o comportamento inadequado dos profissionais que, ao assumirem a gestão da escola, impõe poder e autoritarismo. Também são observados comportamentos que valorizam a participação, para os demais membros da instituição que passam a opinar e assim contribuir com o desenvolvimento escolar.

É fundamental, ao nosso ponto de vista, que o gestor trabalhe em conjunto com o corpo docente, assim também como os discentes e funcionários, visando o melhor para a escola, e atendendo os encaminhamentos legal contidos na CF

(1988) e na atual LDB. O diretor deve realçar e incentivar a participação da comunidade, valorizar as contribuições dos diversos atores, ampliar a participação da comunidade do entorno da escola e acima de tudo, envolver todos no projeto da escola que sempre perpassará pela qualidade da aprendizagem dos alunos. Contudo, reconhecemos que em muitas de nossas escolas os gestores estão despreparados para este exercício comprometendo, em certa medida, interferindo cognitivamente a aprendizagem dos educandos.

Tendo em vista que o foco da educação é a aprendizagem, mas, precisamente, a formação do aluno, a gestão precisa mobilizar energia e recursos, a fim de garantir que se efetive o que consta no Projeto Político Pedagógico da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho nos fez perceber que, o desenvolvimento escolar só ocorre se seus gestores adotarem um comportamento com uma visão abrangente e/ou geral dos trabalhos escolares. Ao decorrer das leituras, pudemos constatar que o desafio de democratização da educação é trabalho árduo que exigiu e exige continua quebra de paradigmas presentes na sociedade e também no perfil do gestor escolar que caracteriza-se muitas vezes por métodos arcaicos, não acompanhando as transformações dos discentes na sociedades e os reflexos das mesmas nas escolas.

O trabalho democrático e participativo adotado pelo gestor escolar e seus companheiros de trabalho, torna-se um instrumento proporcionador de mudança na escola e em consequência atinge a sociedade.

No entanto, essa democracia é interrompida, uma vez que, as políticas públicas partidárias não subsidiam o desenvolvimento de projetos pedagógicos que contribuiriam, através do planejamento, avaliações, etc., com a formação devida dos/as discentes com as finalidades de torná-los cidadãos aptos de reconhecerem seus direitos e deveres na sociedade.

O percurso pela redemocratização da escola foi um caminho muito longo e sofrido, permeado por manifestações e protesto por uma educação de qualidade e igualdade para todos. Muitos morreram nessa luta e não tiveram a oportunidade de ver as conquistas alcançadas. Vale ressaltar que até hoje não temos nem se quer a metade dessas conquistas realizadas. Até o momento é de grande valor para a

sociedade, formar cidadãos críticos e pensantes, dando continuidade a essa luta, a qual visa melhorar a cada dia as condições de educação de qualidade para todos, sem excluir as classes menos favorecidas.

Enfim, para que de fato as ações escolares venham a se desenvolver positivamente é imprescindível que os gestores juntos aos demais trabalhem na instituição escolar, constituída em conjunto as metas e/ou objetivos a serem almejados em seus planejamentos; com toda comunidade escolar buscando uma conscientização do trabalho em conjunto para uma melhor comunicação sobre as dificuldades e desempenho da escola. Contudo, é preciso que a escola seja um exemplo de organização democrática para a sociedade. Desta forma poderá ocorrer o desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua verdadeira qualificação para o trabalho.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FRANÇA, Magna; BEZERRA, Maura Costa (orgs.). **Política Educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Líber livro, 2009.

LIBANEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em Formação).

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

MEC – Ministério da Educação e Cultura. **Trabalhando com a Educação de Jovens e Adultos – Avaliação e Planejamento** – Caderno 4 – SECAD – Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. 2006.

PADILHA, P.R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola/** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2007 - (Guia da Escola cidadã; v. 7)

Pradime: **Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação** / Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

SOUZA, Ângelo Ricardo [et al.]. **Gestão e avaliação da educação escolar**. Universidade Federal do Paraná, Pró Reitoria der Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. Da UFPR, 2005.

VASCONCELOS, Celso dos Santos, 1956 – **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico** – elementos metodológicos para elaboração e realização, 20. ed. São Paulo: Editora Libertad, 2010.