

JUCILENE FERREIRA DE SOUSA DIAS

PLANEJAMENTO E PRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial à aprovação no Curso de Especialização em Gestão Educacional, sob a orientação da Prof^ª Ma. Ivana Alves Monnerat de Azevedo.

ANÁPOLIS-GO

2015

JUCILENE FERREIRA DE SOUSA DIAS

PLANEJAMENTO E PRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Faculdade Católica de Anápolis, sob a orientação do Prof^a Ma. Ivana Alves Monnerat de Azevedo.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Ma. Ivana Alves Monnerat de Azevedo
Orientadora

Prof^a Ma. Allyne Farinha Chaveiro
Avaliadora

Prof.Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Avaliadora

RESUMO

O estudo trata da temática relacionada ao planejamento escolar, especificamente ao planejamento na gestão pedagógica da escola. A literatura especializada apresenta muitos estudos acerca da formação de professores e suas práticas e, na maior parte das vezes, inclui a gestão como um dos papéis a serem assumidos pelo professor, todavia os diferenciais que marcam a gestão de qualidade parecem não terem sido suficientemente apontados. Partindo dessa perspectiva, o diretor assume várias funções, cabendo-lhe a preocupação em propor um planejamento e um processo de ensino de qualidade que tenha eficácia prática. Por isso fez-se necessário realizar uma pesquisa, de cunho qualitativo, por meio de estudo de caso avaliativo, analisar como é realizado o planejamento das atividades administrativas e pedagógicas contribui para o sucesso da escola as práticas administrativas em uma escola, da rede particular de ensino, da cidade de Anápolis-Go. As entrevistas realizadas junto à gestão - gestor e coordenador e equipe de professores conduziram à reuniões devido a falta de interação de ambas as partes. Foi realizado processos de intervenção, para que assim possa se evitar transtorno, e intensificar, de forma ampla, o aprendizado e a melhoria da vivência escolar. Assim, o envolvimento dos professores, gestores e gestão é considerado como um componente de grande importância para o desempenho dos ideais estabelecidos dentro das instituições, as quais visam uma atitude educativa, na tentativa de alcançar os objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Ensino. Gestão Escolar. Interação. Planejamento Escolar.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
I O PROCESSO INVESTIGATIVO	7
1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	7
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	8
1.3 HIPÓTESES	9
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 Objetivo Geral	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10
1.5 REVISÃO DE LITERATURA	11
1.5.1 PLANEJAMENTO ESCOLAR E A GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL.....	12
1.5.2 ADMINISTRAÇÃO X GESTÃO ESCOLAR.....	17
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
1.6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
1.7 CRONOGRAMA	25
II O PROCESSO DE INTERVENÇÃO	26
2.1 TEMA E JUSTIFICATIVA	26
2.2 ÁREAS DO CONHECIMENTO	26
2.3 PÚBLICO ALVO.....	26
2.4 OBJETIVOS	27
2.4.1 OBJETIVO GERAL	27
2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
2.5 REVISÃO DE LITERATURA	

2.6 ETAPAS E PROCEDIMENTOS	28
2.6.1 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	13
2.6.2 CULMINÂNCIA	31
2.7 DURAÇÃO	31
2.8 RECURSOS	31
2.8 AVALIAÇÃO	31
2.10 RESULTADOS	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE(S)	34

APRESENTAÇÃO

A pesquisa intitulada Planejamento e Prática na Gestão Escolar trata de um estudo relacionado ao planejamento escolar especificamente ao planejamento na gestão pedagógica da escola.

A literatura especializada apresenta muitos estudos sobre a formação de professores e suas práticas, muitas vezes, incluindo a gestão como um responsável em assumir papéis que deveriam ser efetivados pelos professores, todavia, os diferenciais que marcam a gestão de qualidade parecem não terem sido suficientemente apontados.

Partindo dessa perspectiva, o diretor nesse processo de gestão tem várias atribuições, cabendo-lhe ainda a preocupação em propor em ensino de qualidade e que tenha eficácia prática, a partir de um planejamento das ações administrativas e pedagógicas condizentes com as necessidades e expectativas da comunidade escolar à luz das propostas legais e curriculares.

O presente trabalho justifica-se ainda por ser um objeto de pesquisa e aprofundamento do conhecimento teórico adquirido, aliando a teoria e prática, com ênfase na importância e expectativas de ser um bom gestor, levando em consideração que mudanças com grandes proporções geram transtorno, custo e gastam tempo, o melhor é fazer algo com praticidade e obtenha resultado gratificante tanto para alunos quanto para professores.

I O PROCESSO INVESTIGATIVO

1.1 TEMA E JUSTIFICATIVA

A pesquisa intitulada Planejamento e Prática na Gestão Escolar tem como finalidade realizar um estudo acerca do planejamento escolar, especificamente ao planejamento na gestão pedagógica da escola.

A literatura especializada apresenta muitos estudos sobre a formação de professores e suas práticas, muitas vezes incluindo a gestão como um dos papéis a serem assumidos pelo professor, todavia os diferenciais que marcam a gestão de qualidade parecem não terem sido suficientemente apontados.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

A direção e coordenação junto com a equipe pedagógica tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola com vista a solucionar possíveis problemas. Desse modo pergunta se:

O planejamento das atividades administrativas e pedagógicas contribui para o sucesso da escola?

Essa questão conduz ao destaque das questões específicas:

- Qual a importância do Planejamento Escolar?
- O que é gestão escolar e o papel da equipe gestora?
- O que é Projeto Político Pedagógico (PPP) e qual sua importância na organização das atividades administrativa e pedagógicas na escola?
- A gestão e coordenação junto com a equipe pedagógica tem conhecimento do PPP?
- Como são solucionados os problemas na administração da escola gestor interfere diretamente na solução dos problemas diários?

1.3 HÍPOTESE

Planejar é atuar com responsabilidade, precisão e coerência são métodos que tendo conhecimento e participação de todos, a escola tende a funcionar de forma mais eficiente.

Tanto a escola como a família, pode verificar qual o papel do gestor escolar que afeta a escola, alunos causando preocupações dentro e fora da instituição.

Ao encontro desse pensamento, Luck (2006) afirma que o termo gestão possibilita superar o enfoque limitado de administração, de modo que os problemas são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas.

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo; é antes, a atividade consciente de previsão das ações docentes, fundamentadas em opções político-pedagógicas, que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar-se o planejamento das atividades administrativas e pedagógicas contribui para o sucesso da escola as práticas administrativas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar a importância do Planejamento Escolar;
- Conceituar o que é gestão escolar e caracterizar qual o papel da equipe gestora;
- Identificar o que é Projeto Político Pedagógico (PPP) e qual sua importância na organização das atividades administrativa e pedagógicas na escola;
- Verificar se a gestão e coordenação junto com a equipe pedagógica tem conhecimento do PPP;
- Averiguar como são solucionados os problemas na administração da escola e se o gestor interfere diretamente na solução dos problemas diários.

1.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Proposta Pedagógica leva em conta a lei de diretrizes e bases da educação nacional. A escola se propõe a um trabalho baseado nas diferenças individuais e na consideração das particularidades das crianças bem como, exercer sua função social de educar e cuidar da criança, complementando a ação das famílias, porém, com características distintas.

Tendo como referência que cada criança tem sua particularidade, a escola tem por funções criar condições para integrar todas elas, considerando também as possibilidades de aprendizagem com faixas etárias diferentes, envolvendo ordem física, afetiva, ética, estética, de relação interpessoal e inserção social.

Considera também as relações diretas e indiretas dessas práticas com os problemas específicos da comunidade local. Nessa perspectiva, para cumprir sua função social. A escola busca participação dos pais e comunidade na discussão e elaboração de sua proposta, a fim de considerar as práticas da sociedade, sejam elas de natureza econômica, política, social, cultural, ética, ou moral.

No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projetu*, participio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral de edificação (Ferreira, 1975, p.1.144).

Ao construir os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.

Nas palavras de Gadotti (1994, p.579):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente.

Um projeto educativo pode ser, pois tomado como 'promessa' frente a determinadas rupturas. Assim, essas promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores desse processo.

1.5.1 Planejamento Escolar e a Gestão Escolar no Brasil

O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão adequação no decorrer do processo de ensino.

Segundo Libâneo (2013, p.245): “O planejamento é um meio para se programar as ações docentes, mas é também um momento de pesquisa e reflexão intimamente ligado à avaliação”.

Desse modo, o planejamento se constitui em um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social. A escola, os professores e os alunos são integrantes da dinâmica das relações sociais; tudo que acontece no meio escolar está atravessado por influência econômicas, políticas culturais que caracterizam a sociedade de classes.

Isso significa que os elementos do planejamento escolar-objetivos, conteúdos, métodos-estão recheados de implicações sociais, tem um significado genuinamente político. Por essa razão, o planejamento é uma atividade de reflexão acerca de nossas opções e ações; se não pensarmos detidamente sobre o rumo que devemos dar ao nosso trabalho, ficaremos entregues aos rumos estabelecidos pelos interesses dominantes na sociedade.

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

Segundo Sander (2007) no período colonial a educação não era prioridade dos governantes, que conseqüentemente, não se preocuparam com a organização de um sistema de ensino para população.

Apesar da luta pela valorização da educação, pelos educadores e políticos durante o Império e a primeira República, ainda não havia uma estrutura organizacional para dirigir escolas particulares, para elite, quanto mais para as escolas populares da época.

O estudo sobre gestão iniciará a partir da década de 1930, no período republicano, com a nova Constituição que estabelecia os três poderes: Judiciário, Executivo e Legislativo, onde

o voto seria a forma utilizada para estabelecer o presidente que governaria o país.

Aconteceu uma série de movimentos políticos e culturais, um dos marcos dessa mudança intelectual que influenciou a educação do país foi a Semana de arte moderna de 1922, posteriormente o movimento escolanovista e o manifesto dos pioneiros da educação que resultou na Constituição Federal de 1934, abrangendo assim a pesquisa e a discussão a respeito da Administração Escolar denominada na época. (Sander, 2007)

O período da década de 30 na história do Brasil foi marcado pela criação, do primeiro Ministério da Educação e Saúde, ponto de partida para mudanças substanciais na educação, entre outras, a estruturação de uma universidade e a necessidade da elaboração de um Plano Nacional de Educação que coordenasse e supervisionasse as atividades de ensino em todos os níveis.

Na década de 70, com a promulgação da Lei nº 5692/71, definiu-se a função dos administradores escolares e os supervisores. Apresenta se ainda separadamente as funções dos orientadores, supervisores e demais especialistas que hoje nos sistemas de ensino educacionais no Estado de Goiás não aparecem separadamente.

No seu artigo 33 estabelece que; “Formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação”.

E no seu Art. 10 afirma que será instituída obrigatoriamente a Orientação Educacional, incluindo aconselhamento vocacional, em cooperação com os professores, a família e a comunidade.

Segundo Saviani, (apud Arantes 2006), a democratização da educação definida pela Constituição de 1988, que define em seu Art. 208, Parágrafo 1º, “o acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo”, representou do ponto de vista legal, a culminância do modo como esse direito à educação se expressa como direito social.

Em 1988 com a promulgação da Constituição Federal, fez com que a gestão democrática tornasse obrigatória dentro das escolas

Deve-se destacar que as décadas de 70 e 80 fim do militarismo, que se ampliou o estudo de Administração para a dimensão educacional, a Administração da Educação passou a ser dividida em dimensão educacional que é referente a governos e secretarias da educação, e dimensão escolar que, limita-se no campo escolar.

Esse processo descentralizador da administração escolar que antes era totalmente federal, e hoje é dividida entre governo federal, estados e municípios, proposta essa ligada à

redefinição do papel do Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso, utilizado também no Governo de Lula e agora de Dilma.

Para Dias (1967) a função do diretor não se apresenta como algo definido e acabado, mas como um encargo em constantes transformações, ampliando-se e ganhando novas dimensões à medida que a própria educação assume novas responsabilidades sociais.

Pode-se perceber que o enfoque da gestão escolar está ganhando contexto, caracterizando o reconhecimento da importância da participação consciente de todos na instituição escolar.

O ensino como um todo. A boa prática da gestão escolar representa um sinal significativo da necessidade do aluno de forma adequada, privilegiando a união como integrante fundamental de mudanças.

A escola é o local onde: As pessoas vão para aprender, socializar-se, tornar-se cidadãos melhores. É necessário que tenha uma organização para que essa instituição alcance seus objetivos. Todos os componentes da comunidade escolar, sendo eles os alunos, professores, funcionários, pais e toda a comunidade local, tem responsabilidade prevista em lei de assegurarem a educação.

Todos os indivíduos da sociedade são influenciados diretamente pelas políticas sociais, culturais e mídia que diferem a maneira do pensar e agir, ou seja, toda a história tem um contexto. Toda a comunidade escolar sofre influências socioculturais, e estão inseridas nos valores no qual a sociedade considera importante, para alcançar um melhor entendimento nessa pesquisa é importante que entendamos esse processo.

A escola no qual estamos inseridos é dinâmica e ativa. Todos da comunidade escolar tornam-se importantes.

O trabalho escolar é uma ação de caráter coletivo, realizado a partir da participação conjunta e integrada dos membros de todos os segmentos da comunidade escolar.

Segundo Luck (2006 p.50-51):

Os sistemas de ensino e as escolas, como unidades, são organismos vivos e dinâmicos, e na medida em que sejam entendidos dessa forma tornam-se importantes e significativas células vivas da sociedade, com ela interagindo a partir da dinâmica de seus múltiplos processos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua liderança, organização e direcionamento demandam um novo enfoque de orientação. E é a essa necessidade que a gestão educacional responde.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação

consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e seus resultados. Esse poder é resultante da competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas, dando à unidade social vigor e direcionamento firme.

Assim, o envolvimento de todos os que fazem parte, do processo educacional no estabelecimento de ensino tem como objetivos, a solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição, implementação, monitoramento e avaliação de planos de ação, visando os melhores resultados do processo educacional, é imprescindível para o sucesso da gestão escolar.

A base teórica que fundamenta essa pesquisa tem Libâneo, Luck e Vieira, que fazem discussão sobre o termo gestão e administração que auxiliam na definição de Gestão Educacional e escolar, necessária a pesquisa, já que, pretende-se compreender o papel do diretor escolar tanto no âmbito da gestão educacional quanto na escola.

Eles nos ajudam a definir o papel do diretor escolar e seus desafios perante a realidade das escolas de hoje. Libâneo que mostra aspectos essenciais presentes na escola quando trabalhamos com a figura do diretor, é interessante para a pesquisa entender como a escola reage de acordo com a posição que o diretor ocupa. Veiga (2001), para discutir a importância do Projeto Político Pedagógico na escola.

Tem-seo Projeto Político Pedagógico (PPP) como um dos principais fatores que devem nortear o trabalho dos diretores, porque ele reflete a realidade da escola podendo influenciar e ser influenciado pelo processo educativo da mesma.

Veiga (2001) afirma que o projeto Político Pedagógico exige profunda reflexão sobre finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo.

Segundo a mesma autora, o PPP (Projeto Político Pedagógico) aponta uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente.

Para a diretora ser autônoma, a escola não pode depender somente dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora. Ela precisa ter autonomia para executar e refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola.

A formação do diretor, as capacitações que são realizadas pela SEMED, (Secretária Municipal de Educação) ou por outros órgãos se fazem necessárias por essa rotatividade que acontece na escola, o diretor tendo papel importante deve estar sempre renovado teoricamente

e em sua prática, para realizar um bom trabalho.

A formação, a capacitação e a experiência profissional se faz necessária em qualquer emprego, ainda mais quando estamos falando sobre educação, que acarreta a responsabilidade de formar cidadãos e de transmitir conhecimento. No meio escolar há uma constante ligação com os fatores sociais, que se modificam e influenciam diretamente á escola, o diretor deve estar preparado, renovado em teorias para concretizá-las em práticas.

A gestão educacional cobra dos diretores o Projeto Político Pedagógico, que são planos de ações que devem ser desempenhados durante o ano. Pensando nisso foram elaboradas perguntas sobre a importância do PPP e procuramos identificar a sua relevância nesse sentido.

Portanto, previsto pela nova LDB/96 como proposta pedagógica (art.12 e 13) ou como Projeto Pedagógico (art.14, inciso I), o PPP pode significar uma forma de toda a equipe escolar tornar-se responsável pelo sucesso da escola; Esse preceito legal, segundo Veiga (2001) está sustentado na ideia de que a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa.

O PPP é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola.É importante ressaltar que existem diferenças evidentes entre a proposta do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e do PPP.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) ocorre que, o PDE pode financiar projetos elaborados pelas unidades escolares e aprovados por sua coordenação, tornando-se atraentes. e o PPP prevê ações pedagógicas e não recursos. Estes são adquiridos por meio de programas específicos de recursos direto para a escola que está contido no PDE que apresenta-se como processo gerencial de planejamento estratégico, coordenado pela liderança da escola e elaborado de maneira participativa.

A qualidade da educação oferecida deve referir-se, portanto, à formação da personalidade do educando em sua integridade, não apenas à aquisição de conhecimentos em seu sentido tradicional, certamente não se trata de voltar-se contra os conteúdos da disciplina que usualmente compõem os currículos e sim de valorizar esses conteúdos, mas fazê-los de acordo com a contribuição para a formação integral, superando a função meramente “credenciada”, na qual se tem pautado o ensino básico.

Torna-se indispensável que o gestor escolar lidere a realização do Projeto Político-Pedagógico, o qual deve estabelecer as propostas elaboradas pela comunidade intra e extra

escolar para nortear as práticas pedagógicas educativas.

Desse modo, o gestor educacional poderá construir a escola em conjunto com a comunidade interna e externa, buscando atender suas aspirações, mas, principalmente suas necessidades, por isso, deve ter disciplina para integrar e reunir os esforços necessários para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino.

1.5.2 Administração x Gestão Escolar

É possível observar, ao longo desta pesquisa nos depoimentos dos profissionais que vivenciam o cotidiano das escolas, dos representantes dos órgãos de ensino e da literatura educacional, o uso do termo gestão em detrimento do termo administração.

Luck (2000) destaca a necessidade de abandonar o termo de Administração Escolar, pois passamos a perceber a educação como recebedora de elementos que se modifica todo tempo, os estímulos vem de todos e de tudo, valores esses que a sociedade delega importância. O termo Gestão Escolar cabe melhor à abrangência da educação, pois parte do princípio de orientação e não de uma administração hierárquica.

A expressão “Administração escolar” é um termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à: ação de planejar o trabalho da escola racionaliza o uso de recursos, que coordena e controla o trabalho das pessoas; A maioria dos autores que estudam as tarefas de administrar, dirigir, tomar decisões, as reúnem em um vínculo. Nesse sentido, são bem explícitas as seguintes definições: “A administração escolar tem como objetivos essenciais; planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação. Ela inclui, portanto, os seus âmbitos de ação, a organização escolar. (Santos,1966 apud Libâneo, 2001 p.76).”

Em sentido geral, pode-se afirmar que administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.

Segundo Libâneo (2001), os processos intencionais de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão. Em outras palavras, a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização.

Nesse sentido é sinônimo de administração. Os processos de gestão assumem diferentes significados ao longo da história da educação, conforme a concepção que se tenha em relação à sociedade e a formação dos alunos.

Vieira (2007) define o conceito de Gestão como sendo “As políticas que traduzem as intenções do Poder Público, ao serem transformadas em práticas se materializam na gestão”. Gestão em seu âmbito maior é todo planejamento que deve ser transformado em prática.

Ao encontro deste pensamento, Luck (2006) afirma que o termo gestão possibilita superar o enfoque limitado de administração, de modo que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas. Para a autora a mudança terminológica surge “[...] para representar novas ideias e estabelecer, na instituição, uma orientação transformadora, a partir da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo [...]” (LUCK, 1998, p.35).

O conceito de gestão, nesse sentido, ultrapassa o de administração porque visa:

[...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar é a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e contraditória das relações interpessoais da organização, o seu entendimento parte de uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LUCK, 2000, p.16)

A autora (2006) defende ainda que, paralelamente à adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, ocorre também a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente e, conseqüentemente há maior abertura à participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, assim como possibilita uma visão mais abrangente dos problemas educacionais e da própria organização escolar, por:

Adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação Sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização de atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos. No entanto, estes aspectos, dentre outros, têm ocorrido na educação brasileira, evidenciando a falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica [...]. (LÜCK, 2001, p.25).

Os princípios, as atitudes e as ações encontradas implicitamente no termo gestão possibilitam algumas ações mecânicas ou apenas burocráticas; essa é uma realização de atividades desprovidas de sentido e objetivos em comum; bem como de ações isoladas sem

visão de conjunto. (LUCK, 2001)

Definem-se a Administração como a centralização, com a ênfase na burocracia, relações antidemocráticas e a Gestão como práticas coletivas, relações horizontais e possibilidade de convivência democrática.

Na Educação brasileira dois pontos devem ser complementos para o processo de ensino aprendido. A primeira denominada Gestão educacional onde cabe aos governos (secretarias da educação, união, estado e municípios) promoverem políticas educacionais que proporcionem condições para a aprendizagem na escola, denominado acima por Vieira como Valor público. A segunda referente às escolas, denominada como gestão escolar, onde essas são responsáveis por garantir que essas políticas sejam implementadas na escola, e construir mecanismos para o aprendizado dos alunos.

Vieira (2007, p.63) define assim Gestão educacional como,

[...] um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação.

A gestão escolar é referente à escola, estabelecimento de ensino, que engloba os responsáveis pelo ensinar e aprender, professores, alunos, funcionários da escola, diretor e a comunidade e que, segundo (Vieira 2007, p. 62):

São tarefas específicas da escola a gestão escolar de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Em outras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida no seu interior; segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além de atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser escola – o ensino e a aprendizagem. Assim, tanto cabe velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente, como assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas”, como “ prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento.

Para melhor aprofundamento é necessário que se faça um histórico de como os estudos no âmbito ‘gestão’ cresceram, e os motivos que são colocados na ideia de gestão hoje.

Luck (2006) afirma que o trabalho do diretor perpassa por três esferas administrativas: Pedagógica, a financeira e a pessoal. A gestão pedagógica se refere ao ensino, é ligada às decisões que influenciam diretamente o ensino dentro de sala de aula.

Segundo a autora, a gestão financeira refere-se às verbas para melhorar tanto os

aspectos físicos como pedagógicos da escola e a gestão pessoal que é a relação entre os funcionários da escola, dos alunos e da comunidade próxima. A tarefa do diretor consiste em conciliar essas três esferas, mas como acontece de fato?

A conciliação não é fácil, já que são esferas complementares, a financeira é de extrema importância, pois o diretor trabalha com o dinheiro público, então tudo deve ser realizado com transparência. É necessário que ele abra espaço e delegue tarefas para os coordenadores pedagógicos.

Ele é o responsável por aquilo que acontece nas escolas, o compromisso que ele tem com a parte financeira é uma parte importante, pois estamos trabalhando com o dinheiro público e esse dinheiro tem que ser muito bem usado, deve haver uma grande transparência dos recursos.

A gestão escolar envolve quatro dimensões básicas, relacionadas e articuladas entre si: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. Essas dimensões implicam em direitos e deveres, e principalmente um alto grau de compromisso e responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar.

Podemos dizer então, que a gestão geral abrange tanto aspectos administrativos quanto pedagógicos, onde são delegadas tarefas aos coordenadores e a toda equipe escolar. (Libâneo, 2001 p.87)

Para realizar as ações determinadas para a melhoria da qualidade de ensino, ter coragem de agir com a razão e a liderança para as situações mais adversas do cotidiano.

O PPP apresentado pelas Unidades Escolares coloca que, a escola está voltada a manter a qualidade na dimensão social.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos estão baseados na abordagem qualitativa. Nessa abordagem de pesquisa, “[...]a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto”. (TRIVIÑOS, 2008, p.130).

A pesquisa qualitativa em educação não está, nem pode estar, isolada da realidade; ao contrário, é necessário aproxima-lo do cotidiano do educador tornando-o um instrumento a mais para enriquecer seu trabalho. Com objetivo de analisar as possíveis falhas utilizando conhecimentos teóricos.

Com intuito de identificar e analisar se o planejamento das atividades administrativas e pedagógicas contribui para o sucesso da escola as práticas administrativas será realizado, primeiramente o estudo bibliográfico enriquecido pela pesquisa de campo, ao qual será realizada, por meio do Estudo de Caso Avaliativo que se constitui em um tipo de pesquisa que tem como objeto uma situação ou unidade de forma aprofundada (TRIVIÑOS, 2008).

Como forma de analisar, de forma mais aprofundada o objeto da pesquisa será realizada uma entrevista com a gestora, com o coordenador pedagógico e com o corpo docentes de um a escola da rede particular de ensino, na cidade de Anápolis-GO. Essa técnica facilita o estudo e análise de exemplos que favorecem a compreensão do objeto ou fenômeno investigado. (GIL, 2002)

Os sujeitos participantes da pesquisa serão esclarecidos sobre o Termo de Consentimento Livre Esclarecido, explicando-os sobre a não obrigatoriedade de participarem desse processo.

Os dados serão coletados por meio de entrevista como o gestor e com o coordenador da escola serão analisados, com base nas respostas obtidas e expressas em um texto descritivo enriquecido de indicações teóricas condizentes aos assuntos abordados.

1.6.1 Análise e Discussão dos Resultados

Para a realização do presente trabalho foi analisado os pontos de vista da gestora, com a de coordenadora pedagógica e professores de uma escola da rede particular de ensino de Anápolis-GO sobre qual o tipo de gestão é adotada pela escola, qual o conhecimento dos

Participantes–Gestora (A) Coordenadora Pedagógica (B) e Professores (C) acerca do PPP e de sua importância para a organização das atividades administrativa e pedagógicas na escola e se todos participam de sua elaboração, bem como a forma como são solucionados os problemas diários, na administração da escola e se a gestora interfere e/ou contribui para a solução dos mesmos.

. Rodrigues (1983, p. 43) afirma a existência de certa uma falsidade ao ligar explicando que: [...] a questão da democratização da escola a um único aspecto da atividade escolar seja ele administrativo, pedagógico, de participação da comunidade em processos decisórios acadêmicos ou políticos da escola”.

Para o autor, pode-se atender aos aspectos citados e o espírito do autoritarismo continuar intocável na unidade escolar. Propõe, então, que para a viabilização do processo de democratização da escola deve-se “quebrar a espinha dorsal do autoritarismo” presente no seu interior.

Da mesma forma que Rodrigues, Cunha (1987p. 6) igualmente adverte sobre a redução da democratização da educação e do ensino afirmando:

O ensino democrático não é só aquele que permite o acesso de todos os que o procuram, mas, também oferece a qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O ensino democrático é aquele que, sendo estatal, não está subordinado ao mandonismo de castas burocráticas, nem sujeito às oscilações dos administradores do momento [...]. O ensino democrático é, também, aquele cuja gestão é exercida pelos interessados, seja indiretamente, pela intermediação do Estado (que precisamos fazer democrático), seja diretamente, pelo princípio da representação e da administração colegiada. (p. 6).

Para Silva (2007, p. 3): “A gestão escolar, dentro da perspectiva democrática, “passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo exclusivamente aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa”.

Assim sendo, a gestão escolar engloba duas dimensões: interna e a externa. A primeira refere-se à organização interna da escola, que contempla os “processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo”. A segunda está ligada à função social da escola, sua vocação democrática, mais especificamente, no “sentido de divulgar o conhecimento produzido e sua socialização”.

Cabe registrar, entretanto, que a qualidade da educação não se restringe a competência de gestores, professores, pais, funcionários, alunos, pois o sucesso também está relacionado à ação do Estado quanto ao investimento (gastos e recursos) destinados ao desenvolvimento do processo educacional e a adoção de “novos modelos de reorganização administrativa da

escola. (FREITAS, 2000, p. 50).

Na questão relacionada à forma como são solucionados os problemas diários, na administração da escola e se a gestora interfere e/ou contribui para a solução dos mesmos afirmaram:

O gestor tem ter pulso forte, mas ao mesmo tempo te que saber ouvir, para tornar as soluções dos problemas mais fáceis. Os problemas são levantados e discutidos com as pessoas envolvidas e em consenso geral, estabelecido a solução do mesmo tornando assim um ambiente útil e de confiança, e interação entre á equipe docente é envolvidos.

1.7 CRONOGRAMA

Quadro 1 - Cronograma

Atividades	Meses			
	2015			
Elaboração Inicial dos itens Projeto de pesquisa – Levantamento Bibliográfico.	fev.	março	abril	Maior
	x			
Elaboração das etapas finais – projeto de Pesquisa		x		
Pesquisa de Campo – Coleta e Análise dos dados.			x	
Elaboração – Relatório da pesquisa				x
Conclusão da Pesquisa – Revisão Final				x

2 PROCESSO DE INTERVENÇÃO

2.1 TEMA E JUSTIFICATIVA

A escolha do tema surgiu após a realização das atividades de Estágio, em Gestão Educacional e dos resultados da pesquisa realizada em uma escola da rede particular de ensino, na cidade de Anápolis-GO, onde foi destacada, dentre outras questões a relevância do conhecimento e da participação efetiva da gestão e da equipe pedagógica do PPP da escola, com vista à edificação de uma gestão escolar democrática.

Assim, o envolvimento dos professores, gestores e coordenadores é considerado como um componente de grande importância para o desempenho dos ideais estabelecidos dentro das instituições educativas e expressas no planejamento, quais visam uma atitude educativa coletiva e interativa, na tentativa de alcançar os objetivos previstos no planejamento institucional (PPP).

2.2. ÁREAS DO CONHECIMENTO

- Políticas Educacionais – PPP e Gestão Escolar Democrática; Organização e gestão da escola; Democracia e qualidade de ensino

2.3 PÚBLICO ALVO

Equipe gestora, equipe pedagógica e professores de uma escola da rede particular de ensino, na cidade de Anápolis-GO.

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo Geral

Elevar as expectativas da equipe gestora e de professores no que se refere à concretização das propostas e ações previstas no PPP da escola.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar, de forma conjunta com a equipe gestora e equipe pedagógica as questões ligadas às dificuldades de implantação das ações previstas no PPP e àquelas já realizadas.
- Descrever as estratégias que serão realizadas para que os objetivos previstos no PPP sejam alcançados.

2.5 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Almeida e Parra (2011) a administração escolar surge como uma determinante para transformar a educação através do desenvolvimento da gestão escolar, pois observa os processos externos e internos da escola.

Dessa forma, a gestão escolar assegura as ações essenciais da escola para promover o aprendizado utilizando de maneira adequada sua cidadania para enfrentar os problemas impostos pela sociedade utilizados na sua transformação.

Na ótica do autor supracitado a gestão escolar é voltada para a organização de trabalhos educativos com o objetivo de realizar e aprimorar o conhecimento escolar através da utilização prática de meios necessários para a educação com o objetivo de possibilitar a formação dos educandos segundo a sociedade.

Assim, o caráter da gestão escolar se dá através da educação transformadora que promove compreensão das contradições produzidas pela sociedade.

Segundo Almeida e Parra (2011, p.5-6): “A gestão escolar democrática é um reflexo da evolução política da sociedade, nesse caso o processo histórico é determinante para compreender-se a realidade política da sociedade brasileira”.

Dessa Forma, pensar a gestão democrática na educação exige pensar também o contexto político do Estado brasileiro, no sentido de compreender as possibilidades e limites do trabalho educativo.

Ao mesmo tempo pensar a gestão escolar democrática envolve a realidade do espaço público como espaço de contradições e poder. Nesse contexto se constitui os processos de violência e indisciplina escolar, são processos que formam a partir do contexto social e mesmo pedagógico.

Assim a gestão escolar está ligada a realidade do processo educativo enfrentando os problemas de indisciplina transformando as crianças de acordo com os limites impostos, sugerindo métodos disciplinares que influenciaram diretamente na formação das crianças, onde as estratégias pedagógicas estabelecem metas e resultados a serem alcançados para um bom desempenho da entidade.

Para Luck (2001, p. 10): “Portanto, quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores, bem como com a comunidade”. Sendo assim, aborda-se a coordenação pedagógica e sua estreita relação com a gestão, conceitos e

reflexões em torno do trabalho da coordenação, que sofre diuturnamente influência de diferentes tipos de gestões escolares. Por isso que, na maioria das vezes, o trabalho burocrático escolar é visto como uma ação desconectada da realidade escolar, pois se dedica tanto tempo a ele e tão pouco ao estudo, pesquisa, debates e planejamento com os professores na busca da qualidade do ensino.

Já no que se refere à forma como são solucionados os problemas diários, na administração da escola e se a gestora interfere e/ou contribui para a soluções dos mesmos diretamente na solução dos problemas diários afirmaram:

Dessa forma, pode-se concluir que o papel do coordenador escolar está atrelado ao do gestor escolar e a autonomia que este oportuniza. Outro fator que não se pode negar é que a rotatividade de gestores é um ponto complicador para a escola, visto que a fluência harmoniosa é importante para o processo ensino-aprendizagem e esta é decorrente da necessidade de continuidade tanto do gestor, como do professor frente a um determinado grupo discente.

O planejamento coletivo no cotidiano da escola aparece nos relatos dos sujeitos da pesquisa e há de se concordar que essa ação precisa ser mais discutida e vivenciada pelos docentes no cotidiano escolar.

2.6 ETAPAS E PROCEDIMENTOS

2.6.1 Estratégias de Ação

- Realização demomentos de reflexão – Reuniões semanais relacionados às ações da equipe escolar voltadas para melhoria das atividades da escola, no que se refere a importância da realização das ações previstas no PPP, de forma conjunta.
- Distribuição de texto informativo relativo à gestão, ao planejamento escolar e as propostas inseridas no PPP da escola.

2.6.2 Culminância

Será realizado na escola um dia para exposição das fotos das atividades desenvolvidas durante as estratégias de ação.

2.7 DURAÇÃO

O projeto de intervenção terá duração de um semestre sendo que a primeira etapa será realizada no mês de junho e as demais etapas no segundo semestre de 2015.

2.8 AVALIAÇÃO

A avaliação será feita por meio dos registros realizados, de acordo com a participação da equipe escolar durante as reuniões.

2.9 RECURSOS

- Data Show.
- Impressora.
- Textos impressos (Gestão e Planejamento Escolar).
- Câmera fotográfica.

2.10 RESULTADOS

Todo o corpo docente e coordenador que participaram das reuniões demonstraram interesse em descobrir novas maneiras de lidar com as dificuldades de implantação das metas previstas no PPP da escola.

Assim, certamente, as atividades de intervenção contribuíram para a redução das dificuldades enfrentadas pelos professores na sala de aula.

As reuniões realizadas junto à equipe gestora (gestora e coordenadora pedagógica) e o corpo docente contribuíram para reorganização do processo de acompanhamento e das propostas do PPP e às orientações junto às professoras

. Desse modo definiu-se que a coordenadora, com o apoio da gestora organizasse momentos no decorrer da semana num período de 15 minutos com cada professor para motivá-lo apontando os êxitos de suas aulas e, logo em seguida apontar as falhas e/ou problemas relacionados ao propiciando um vínculo maior de confiança entre professoras e gestão e coordenação, tornando o ambiente interativo e acolhedor.

Foi determinado também que o coordenador planejasse junto com a gestora uma rotina

de encontros para discutir assuntos em comum e dificuldades relacionado, dentre outros aspectos , ao cumprimento das ações propostas no PPP, que haja estímulo e união maior entre gestor e coordenador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho mostra que a escola busca no PPP resolver os problemas físicos e pedagógicos. Para a mesma ter uma boa qualidade é necessário que todos da equipe trabalhem juntos, e nas atividades separadas que cada um cumpra com sua função da melhor maneira possível.

Pode-se notar que o diretor presente, facilita a realização de algumas funções, devendo ele, manter em evidência a necessidade da valorização do aluno, da escola e dos funcionários, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados a aprender e assimilar novos conhecimentos.

Foi possível entender que, ser um diretor escolar, vai muito além de um mero cargo ou uma profissão, para que uma escola obtenha resultados positivos na aprendizagem, como aumento de rendimento, e satisfação dos alunos juntamente com os professores é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe pedagógica.

Um bom gestor deve propiciar um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminação de espécie alguma, acredito que devemos trabalhar em forma de elo, onde um precisa do outro para que haja um crescimento, assim também acredito que a identidade se constrói através desse processo.

Nesse sentido, o gestor educacional deve manter o planejamento adotado, fazendo as, reorientações, sempre que necessário, juntamente com sua equipe promovendo a interação dos seus membros com equilíbrio e eficiência que resulte na oferta de ensino de qualidade e isso, foi o que pude notar durante a realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BRASIL/MEC. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Gráfica do Senado, 1996.

BRASIL/MEC. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Gráfica do Senado, 1961.

FREITAG, Bárbara. **Escola, Estado e Sociedade.** São Paulo: EDART, 1977.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização/José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi.** São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5. ed. São Paulo: Ática 2001.

LÜCK, Heloísa. **O desenvolvimento de redes escolares.** Revista Gestão em Rede, nº 23, set/2000, p. 18-21.

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

_____. **Gestão Escolar, Democracia e qualidade de ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

PRIOLLI, Julia. **Quando o diretor se torna um gestor.** ed. Especial Gestão Escolar Agosto. Abril, 2008. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/quando-diretor-se-torna-gestor-423962.shtml>>.

SANDER, Benno. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção.**Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.V.23, n.3 p. 421-447,set./dez.2007.

SAVIANI, Demerval. **A nova Lei da Educação: Trajetória, Limites e Perspectivas.** 5 ed. Campinas, São Paulo. Autores Associados, 1999 (Coleção educação contemporânea).

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica:** revisitando conceitos simples. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V.5, n.1, p 53-69, jan./abr.2007.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política Educacional em tempos de transição;** 1985-1995. Brasília: Plano, 2000.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político-Pedagógico:** Uma construção possível. 12. ed. Campinas, SP: Papyrus 1995.

APÊNDICES

Apêndice A

ROTEIRO – ENTREVISTA

1. O que entende por Projeto Político Pedagógico (PPP)?

2. Em sua opinião, qual sua importância do PPP como eixo para a organização das atividades administrativas e pedagógicas na escola? _____

3. A gestão, a equipe pedagógica e professores têm conhecimento do PPP e participaram de sua elaboração? _____

4. Como são solucionados os problemas na administração da escola gestor interfere diretamente na solução dos problemas diários? _____

APÊNDICE B

Texto Informativo

Etimologicamente, projeto pedagógico compreende um trabalho conjunto, pensado e elaborado em favor do bem comum. Uma proposta para o porvir de uma escola. Assim, a projeto político-pedagógico (PPP) compreende a construção coletiva dos ‘atores da educação escolar’, resultando na tradução que a escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, por todos os agentes envolvidos no processo da educação democrática: professores, alunos, equipe administrativa, equipe pedagógica e pais, mediante os recursos de que dispõe.

Pimenta (2002) elucida que a construção do projeto compõe a direção política, o rumo, norte, por esse motivo, a construção do mesmo. Assim, a teoria básica que fundamenta muitos sistemas de gestão está relacionada à ideia que os dirigentes das organizações formulam planos, põem em prática estes planos, avaliam as consequências das ações e, finalmente, usam este controle para ajustar seus planos, fazendo com que o ciclo: planejamento-ação-controle repita-se continuamente. (ROSSI JUNIOR, 2007)

Nesse sentido, a gestão escolar e de sua metodologia, alinha o planejamento, a ação e o controle, promovendo a eficiência e a eficácia da organização, por meio de eventos necessários para uma gestão vinculada ao alcance de sua missão, de seu desempenho, de seus objetivos estratégicos indicadores, do monitoramento e do cumprimento do plano de ação.

Assim, a gestão por resultados, como qualquer outra gestão, requer uma sequência lógica de passos, geralmente, pautadas no planejamento, organização, execução, avaliação, acompanhamento e na correção de rumo (SEED-PARANÁ, 2002, p. 10).

Percebe-se, pois que planejamento da escola (PPP) implica em um processo que resulta no plano de trabalho conjunto de todos que atuam na instituição escolar, com apoio da comunidade, por meio estabelecimento de ações coordenadas, cuja finalidade principal é o sucesso dos objetivos e metas propostos

