

GESTÃO ESCOLAR E AS PRERROGATIVAS EM TORNO DAS NECESSIDADES EDUCACIONAIS

EDUARDO AMANCIO DA SILVA SANTOS

Graduação em Matemática pela Universidade de Guarulhos (2009); Graduação em Pedagogia pela Universidade Nove de Julho (2017); Professor de Matemática na EMEF Raul de Leoni.



RESUMO

Este artigo pretende lançar luzes as principais abordagens sobre uma nova forma de gerir a educação, denominada gestão educativa estratégica, que surge da necessidade de transformar e avaliar a qualidade da educação. Essa abordagem faz parte de um processo de reformas político-educacionais implementadas que surgem da necessidade de transformar e avaliar a qualidade da educação. A discussão sobre os problemas atuais, especificamente aqueles que têm a ver com questões educacionais, durante os últimos anos tem sido de grande relevância dado o contexto de Reformas que o país vem passando. Nesse sentido, pesquisar o problema educacional na gestão estratégica da educação é de suma importância, pois nos remete à análise dos diferentes atores educacionais, principalmente alunos, professores e gestores em diferentes níveis educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Pedagógico; Trabalho; Educação.

INTRODUÇÃO

Perante esta situação caracterizada pela ação educativa, este documento pretende abordar e explicar os diferentes conceitos e categorias que giram em torno da gestão educativa estratégica e da gestão escolar. O interesse se deve às mudanças promovidas pelas autoridades educacionais a partir da implementação de políticas educacionais que buscam transformar a gestão da educação, priorizando a melhoria e a qualidade da educação, principalmente dos processos de ensino-aprendizagem. Essa abordagem é pertinente para identificar as múltiplas perspectivas que enfatizam a emergência da gestão educacional estratégica.

Dessa forma para começarmos elencamos aqui que as decisões de política educacional na escala mais ampla do sistema de governo e administração da educação influenciam o desenvolvimento das instituições educacionais em uma determinada sociedade. O escopo de operação dessas decisões pode ser todo o sistema educacional de um município, um partido ou um departa-

mento, um estado ou uma nação.

Por outro lado, a importância da gestão educacional está na criação e implementação de políticas públicas educacionais em nível macro, que afetam o funcionamento e as ações das instituições educacionais e dos processos educativos. Dessa forma, a gestão educacional não consiste apenas na implementação de um plano com determinadas atividades, mas que articule os processos teóricos e práticos para recuperar o sentido e a lógica da governança, melhoria contínua da qualidade, equidade e relevância da educação para todos, em todos os níveis do sistema educacional: as equipes professores e instituições de ensino, salas de aula, processos de ensino e aprendizagem e gestores educacionais.

Nesses termos, a gestão educacional deve priorizar a qualidade nos processos de ensino-aprendizagem. Da mesma forma, como parte da política educacional, tem como objetivo melhorar os diferentes contextos escolares da educação básica. A importância deste está no fato de fornecer elementos teórico-práticos, dentre eles destaca-se o conceito de gestão educacional, que é entendido como uma política do sistema para as relações, articulações e trocas entre currículos, programas de apoio e propostas que chegam à escola.

Com base nas contribuições anteriores, recupera-se a relevância da construção de uma abordagem de transformação e melhoria educacional de longo alcance, que vem sendo chamada de gestão educacional estratégica. A esse respeito, construindo uma nova forma de entender, organizar e conduzir tanto o sistema educacional quanto a organização escolar, mas isso só acontece quando o cálculo estratégico situacional e transformacional é reconhecido como um de seus fundamentos e apenas na medida em que o precede, preside e acompanha a ação educativa de tal forma que, no cotidiano do trabalho docente, ela se torna um processo prático que gera decisões e comunicações específicas.

Da mesma forma, as principais características da gestão educacional estratégica, que são: centralidade pedagógica, reconfiguração, novas competências e profissionalização, trabalho em equipe, abertura à aprendizagem e inovação, assessoria e orientação para a profissionalização, culturas organizacionais coesas por uma visão de intervenção futura e sistêmica e estratégica.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO EDUCACIONAL ESTRATÉGICA

Partindo da ideia de que as escolas são a unidade organizacional chave dos sistemas educacionais que consiste em gerar aprendizagem para todos os alunos, as novas competências e profissionalização implicam a necessidade de que os diversos atores educacionais tenham os elementos essenciais para a compreensão de novos processos, oportunidades e soluções para a diversidade de situações. Aqui podemos destacar o trabalho em equipe, isso proporciona à instituição escolar uma visão compartilhada sobre onde quer chegar e quais são as concepções e princípios educacionais que pretende promover. Tem a ver também com os processos que facilitam a compreensão conjunta, o planejamento, a ação e a reflexão sobre o que fazer e como, que para ser eficaz deve ser desenvolvido de forma colegiada.

“[...] não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está “apagando incêndios”, isto é, de estarem “sempre correndo atrás do prejuízo” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que “não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar”. Esta forma de administrar por crise é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade.” (LÜCK, 2000, p.2)

Nesse mesmo âmbito a abertura ao aprendizado e inovação, os quais se baseiam na capacidade dos professores de encontrar e implementar novas ideias para atingir seus objetivos educacionais, bem como quebrar inércias e barreiras, favorecendo a definição de metas e priorizando a transformação integral. As organizações abertas ao aprendizado são capazes de enfrentar e resolver sistematicamente situações adversas, gerar novas abordagens, aprender com a própria experiência e a dos outros, gerar conhecimento e transferi-lo para suas práticas.

“Planejar implica um comprometimento com a ação. O planejamento só tem significância quando é implementado e avaliado de acordo com a consecução de seus objetivos; caso contrário, resumir-se-á a uma coletânea de intencionalidades que não trazem benefícios reais à organização. Um dos grandes desafios da gestão das instituições de ensino é desenvolver uma maior capacidade de resposta às demandas externas. Para isso, é necessário que seus gestores sejam capazes de utilizar diferentes abordagens de planejamento, a fim de que as instituições possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.” (PERFEITO, 2007, p.53)

Assessoria e orientação para profissionalização têm como prerrogativa a existência de espaços de reflexão para formação permanente, para pensar o pensamento, repensar a ação, ampliar o poder epistêmico e a voz dos professores. Trata-se de capacitar os circuitos para identificar áreas de oportunidade e gerar redes para a troca de experiências em um plano de desenvolvimento profissional.

“As pessoas envolvidas na administração da escola deverão exibir uma competência técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrativa, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos relacionados à atividade administrativa. [...]”. (LIBÂNEO, 2001, p.224)

As Culturas organizacionais sugerem propor vários cenários em diferentes situações, com base em objetivos claros e alto consenso para alcançar estágios superiores como instituição, na qual os atores promovem uma organização inteligente, rica em propostas e criatividade que estimulam a participação, a responsabilidade e o compromisso compartilhado.

Nos retrata que relação sujeito/objeto acontece numa relação de “duplo empirismo” entre um indivíduo real e isolado (pesquisador) e um pedaço de realidade também real estática; entretanto, o sujeito empírico é portador de uma cultura, de uma linguagem, de uma estrutura de pensamento e uma escala de valores; sua relação com o objeto, nesse sentido, não é neutra (SÁNCHEZ GAMBOA, 2012, p. 45).

Ao estimular uma intervenção sistêmica e estratégica, articulam as ações para atingir os objetivos e metas que se estabelecem, fazer do planejamento uma ferramenta de autorregulação, para aumentar as capacidades de todos para uma intervenção significativa.

“O mundo encontra-se na era da globalização da economia e da comunicação e, dentro desse contexto, está inserida a escola, atuante onde encontra cada vez mais desafios a serem superados, onde há necessidade de uma reconstrução do conhecimento, assim como uma postura re-

novada do gestor escolar, deixa-se a ideia de um poder centralizado somente na pessoa do gestor, e sim uma administração que envolva todas as pessoas que compõem essa estrutura, tanto direta como indiretamente ligada ao processo. O gestor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente de que o exercício de sua profissão esteja pautado no plano político pedagógico da escola. A essência comum da função administrativa, apenas acrescenta a necessidade de se definirem fatores variáveis em cada caso, para que seja possível o ajustamento da teoria geral aos diferentes tipos de organização existente” (SCHNECKENBERG, PAULA, 2008, p. 5).

A partir dessas definições e caracterizações, pode-se afirmar que a gestão estratégica da educação tem por finalidade fornecer aos atores escolares abordagens ou ferramentas teórico-práticas como autogestão, planejamento e avaliação para realizar ações voltadas à melhoria e transformação. da realidade e do seu contexto escolar, particularmente dos processos de ensino-aprendizagem.

ABORDAGENS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO EDUCACIONAL

No que se refere à gestão institucional, entende-se como a forma como cada organização traduz o que está estabelecido nas políticas, refere-se aos subsistemas e à maneira como eles agregam suas particularidades ao contexto geral e estabelece as linhas de atuação de cada uma das instâncias administrativas.

“Na verdade, o que muitos estranham é que hoje a escola não deve mais se restringir à mera veiculação de informações a que ela se dedicava no passado. As chamadas “novas” funções da escola são necessárias e importantes não apenas porque os tempos mudaram, mas porque se supõe que a educação é formação do cidadão em sua integralidade, não apenas na dotação de informações” (PARO, 2007, p. 39).

Essa abordagem de gestão pode se refletir na geração e condução de projetos e programas educacionais implementados em instituições de ensino, para os quais é necessário realizar determinadas ações estratégicas, administrativas, gerenciais, de política de pessoal, econômico-orçamentárias, de planejamento, programação, regulamentação e orientação, entre outros.

[...] em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada, e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas. [...] Observa-se, também o interesse de grupos e organizações, no sentido de colaborar com a escola, constituindo-se essa área, um campo fértil para realização de parcerias em prol da educação, para o desenvolvimento da sociedade e, por conseguinte, um grande desafio para os gestores escolares, por exigirem deles novas atenções, conhecimentos e habilidades” (LÜCK, 2000, p. 12).

A articulação entre a gestão institucional e a gestão escolar pode ser percebida na adoção ou aplicação pela comunidade escolar tanto das normas quanto das metas emanadas pelas autoridades educacionais.

GESTÃO ESCOLAR

Diante dos objetivos educacionais estabelecidos pelas autoridades administrativas como re-

sultado da gestão institucional, torna-se relevante a gestão escolar, que é entendida, nos aspectos da abrangência da cultura organizacional, composta por diretores, equipe docente, as normas, os órgãos decisórios e os atores e fatores que se relacionam com o jeito peculiar de fazer as coisas na escola, a compreensão de seus objetivos e identidade como grupo, a forma como o ambiente de aprendizagem está estruturado e os vínculos com a comunidade na qual está inserido.

“A escola e a empresa são instituições um tanto diferentes em sua missão. Mas a escola assim como a empresa existem para servir a comunidade, para oferecer-lhe produtos ou serviços de qualidade, para atender à suas necessidades e para contribuir com seu próprio desenvolvimento e bem-estar. Tanta escola, quanto empresa têm uma missão e um sentido de ser que, fundamentalmente, convergem para o pleno atendimento de determinadas necessidades das pessoas, que, de qualquer maneira, compram seus serviços, tornando-se, assim, seus “clientes”. Tanto a escola quanto a empresa utilizam recursos e tecnologias que são o patrimônio da comunidade, e devem fazê-lo de forma otimizada” (MEZOMO, 1997, p. 146).

Voltando à abordagem dos conceitos de gestão educacional e escolar, a responsabilidade do trabalho em equipe e envolve a construção, o desenho e a avaliação do trabalho educativo. Para tanto, é imprescindível a realização das seguintes atividades educativas: geração de um diagnóstico, estabelecimento de objetivos e metas, definição de estratégias e organização de recursos técnicos e humanos.

“Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre uma estratégia que visa o aumento da produtividade. Nas escolas, esse objetivo não precisa ser descartado, pois elas também buscam bons resultados. Entretanto, há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não autoritárias de exercício do poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos” (LIBÂNEO, 2008, p. 102).

A gestão escolar é o que foi atribuído à escola: gerar as condições, ambientes e processos necessários para que os alunos aprendam de acordo com as finalidades e objetivos. Essa abordagem enfatiza a importância dos atores escolares na construção de um ambiente escolar que responda aos interesses particulares de cada escola.

“No planejamento tradicional, as decisões são tomadas pelos níveis superiores das administrações públicas e, após aprovadas, são impostas aos demais níveis da administração, chegando até as escolas e as salas de aula por meio de decretos e normas. Sua implementação segue um desenho vertical e sua implantação é compulsória. Neste modelo, a escola fica muito distante das instâncias de decisão” (PARENTE FILHO, 2003, p. 23).

No que se refere aos atores escolares, a gestão escolar é entendida como o conjunto de ações inter-relacionadas empreendidas pela equipe gestora, comunidade, professores e colaboradores. Essa contribuição é útil porque enfatiza a participação da equipe gestora nos processos educativos, dentre os quais estão aqueles relacionados ao ensino e à aprendizagem.

Da mesma forma, a gestão escolar deve focar no pedagógico, aberto ao aprendizado e à inovação que busque aconselhamento e orientação profissional, que dedique esforços coletivos a atividades enriquecedoras, que concentre a energia de toda a comunidade educativa em um plano abrangente para sua transformação sistêmica, com uma visão global e factível. Essa definição coloca a gestão escolar como um mecanismo para transformar e melhorar o funcionamento interno das escolas por meio de múltiplas atividades de desenvolvimento.

“Quando todos os membros do cotidiano escolar compartilham com o processo de tomada de decisão sobre os rumos da ação escolar, sentem suas necessidades psicológicas preenchidas e passam a atuar como atores e colaboradores desde cotidiano repleto de desafios e

exigências de mudança, o que resulta em maior responsabilidade na avaliação dos resultados.” (SCHNECKENBERG, 2000, p. 120)

Por outro lado, a partir da gestão escolar, os centros devem ser pensados como organizações flexíveis, isto é, permeável às mudanças do ambiente, funcionalmente adaptável à natureza contingente da educação e capaz de dar solução a qualquer problema educacional onde quer que ele surja. A contribuição desta análise está em incorporar os termos auto-organização e organizações flexíveis à gestão educacional como elementos fundamentais para o funcionamento das escolas, que podem oferecer soluções para problemas educacionais como o processo de ensino-aprendizagem.

“A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos. Para desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.” (FREITAS, 2000, p.52)

A gestão escolar nas escolas requer por um lado, dotar as escolas de autonomia suficiente para reconhecer e corrigir vários processos dentro delas, por outro lado, conseguir constituir equipes de trabalho docente nas quais seja possível partilhar conhecimentos complementares.

“Para o gerenciamento da Qualidade Total, planejar é solucionar os problemas que aparecem – os conceitos centrais são os de problema e de satisfação do cliente; o Planejamento Estratégico quer analisar oportunidades, descobrir pontos fracos e pontos fortes e compatibilizar tudo conforme os objetivos da empresa - os conceitos básicos são os de missão, de visão estratégica, de oportunidade e de ameaça; no Planejamento Participativo, planejar é desenvolver um processo técnico para contribuir num projeto político – tem como conceitos distintivos o de marco referencial e o de necessidade.” GANDIN (2001, p.91).

Além dessa perspectiva, devemos estabelecer as possíveis correspondências entre gestão escolar, qualidade educacional e ação gerencial. O elemento comum é considerar que a preocupação substantiva dos estabelecimentos escolares deve centrar-se na melhoria da aprendizagem dos alunos. Para isso, a ação diretiva implica a realização de ações voltadas à melhoria das escolas por meio da interação entre o corpo diretivo e o corpo docente nos diferentes processos educativos.

“É o plano de aula que dá ao professor a dimensão da importância de sua aula e os objetivos que ela destina, bem como o tipo de cidadão que pretende formar. Por este motivo, pensar que a experiência de anos de docência é suficiente para a realização de um bom trabalho é um dos principais motivos que levam um professor a não obter sucesso em suas aulas” (CASTRO, TUCUNDUVA, ARNS, 2008, p.61).

Como se viu, a gestão escolar não pode ser entendida ou analisada apenas como ações educativas isoladas, mas deve ser definida como uma forma pela qual múltiplas atividades e processos educativos são realizados de forma articulada entre si para responder às diferentes necessidades dos alunos e comunidade.

“Porém, os equívocos que envolvem a sua concepção, a ausência de cuidados no tocante à indispensável adaptação às especificidades da instituição universitária, que não é uma empresa, mas sim uma organização de caráter público, pois todas elas sem distinção foram criadas para servir ao público, a certeza de que ele reproduz na prática uma manifestação da racionalidade instrumental, colocam-no como elemento da modernização sim, a instalação de laboratórios de última geração, mas não parceiro da Universidade na busca de modernidade.” (ZAINKO, 2000, p. 138 e 139).

Com base na conceituação anterior, pode-se afirmar que a gestão escolar trata da realidade escolar intrínseca e dos processos nela contidos, ou seja, a interação e colaboração entre os diferentes atores escolares, bem como as formas e ações realizadas por eles. Por isso, a gestão

pedagógica é fundamental para complementar a realização de todos os níveis de gestão escolar.

GESTÃO PEDAGÓGICA

O exposto segue a abordagem da gestão pedagógica como último nível de especificação da gestão no campo educacional. No que se refere a proposta pela gestão pedagógica se relaciona com as formas como o professor realiza os processos de ensino, como assume o currículo e o traduz em um planejamento didático, como o avalia e, em além disso, a forma de interagir com seus alunos e com seus pais para garantir a aprendizagem dos primeiros. Em grande medida, a noção de gestão pedagógica gira em torno da figura do professor e das formas como ele realiza os processos de ensino. Ao mesmo tempo, enfatiza a contribuição dessa abordagem não apenas no plano teórico, mas também na prática educativa.

“Os adeptos dessa visão consideram o desenvolvimento e a aprendizagem importantes, mas ressaltam que, para haver aprendizagem, é preciso que os alunos já tenham conquistado certo nível de desenvolvimento. Dessa forma a aprendizagem está sempre a reboque do desenvolvimento.” (GROSBAUM, 2011, p.18).

Essa abordagem tem despertado o interesse de diversos autores que tentam descrever sua importância e características. O sucesso escolar está no que acontece em sala de aula, portanto, a forma como as experiências de aprendizagem é organizada pode fazer a diferença nos resultados dos alunos em relação ao seu desenvolvimento cognitivo e socioafetivo. Dessa forma para a LDB:

“[...] são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico. (Incluído pela Lei nº 11.301, de 2006). “(LDB, 1996).

As formas e estilos de ensino do professor e sua gestão em sala de aula são aspectos decisivos a serem considerados na obtenção dos resultados, e ficam evidentes no planejamento didático, na qualidade das produções dos alunos e na qualidade do ensino à docência, a autoavaliação da prática docente, entre outros.

“Um processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos. (LUCK, 2000, p.45).

Um dos principais desafios está na capacidade dos professores de gerar harmonia entre o ensino e o ambiente dentro da sala de aula, isso é importante, pois o clima da sala de aula determina, em grande medida, o impacto do desempenho do professor e é ligadas às relações interpessoais, às regras de convivência, ao tratamento entre colegas de grupo e à atitude coletiva em relação à aprendizagem, portanto, o clima da sala de aula é um componente chave para garantir os resultados da tarefa pedagógica.

“[...] a focalização consiste na concepção de programas voltados para o atendimento de demandas de clientelas específicas, levando em conta suas características e considerando o impacto do benefício potencial per capita”. Nesse sentido, as diferenças e peculiaridades da população têm possibilidade maior de ser contempladas, superando-se o tratamento homogêneo dado a toda a população em políticas sociais.” (VIEIRA, 2001, apud, MOREIRA, 2012, p. 08).

A ligação entre ensino e aprendizagem, é preciso saber como aprendem e o que precisam para alcançá-lo, sem ignorar as características e condições que podem ser a favor ou contra. Por isso, é importante que o planejamento da sala de aula seja precedido de um exercício de avaliação de tais particularidades, a fim de facilitar o processo de ensino com estratégias que beneficiem a consecução dos objetivos curriculares, tarefa que deve estar, obviamente, vinculada aos objetivos institucionais e visão.

DIMENSÃO PEDAGÓGICO-CURRICULAR

Uma vez descritos os fundamentos de cada abordagem de gestão educacional, é necessário conhecer as características da dimensão pedagógico-curricular que deriva da gestão escolar, o que nos permitirá abordar e observar os desafios relacionados ao funcionamento e à escola, bem como a realidade, particularmente com os processos de ensino-aprendizagem.

Como já foi referido, uma das principais dimensões tem a ver com a pedagógico-curricular, uma vez que permitirá refletir sobre os processos substantivos e fundamentais do trabalho da escola e dos seus atores ensinar e aprender.

“[...] no contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional e a gestão escolar, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana. A formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças aceleradas, com contextos complexos, diversos e desiguais, para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação e adaptar-se permanentemente às novas circunstâncias e demandas institucionais.” (MACHADO, 2000, p.102)

A partir de uma reflexão voltada para explicar a gestão escolar, refere-se às atividades da instituição de ensino caracterizadas pelos vínculos que os atores constroem com saberes e modelos didáticos: modalidades de ensino, teorias de ensino e aprendizagem que fundamentam as práticas docentes, o valor e o significado dado ao conhecimento, critérios de avaliação de processos e resultados.

Essa dimensão é pertinente no sentido de que se propõe a analisar os processos de ensino e aprendizagem, considerando aspectos como planejamento didático e avaliação do trabalho pedagógico das escolas.

“Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva, pois a muita coisa que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades [...]” (PIAGET, 2007, p. 50)

Sobre o planejamento como uma das principais ações que prioriza essa dimensão, é conveniente revisá-los e refletir sobre as oportunidades oferecidas aos alunos para aprender. Por meio dessas atividades, pode-se observar o desenvolvimento dos processos de ensino realizados pelos professores, para os quais propõe que, para nutrir e fortalecer o ensino, os professores devem projetar suas aulas com atividades e recursos didáticos que estimulem processos de aprendizagem

significativos para seus alunos.

Nesse sentido, essas práticas de ensino são exemplos das diversas atividades que os professores podem realizar dentro e fora da sala de aula, que afetam o desenvolvimento de habilidades e competências dos alunos e, portanto, em sua formação acadêmica e profissional. Nesse sentido, deve-se acrescentar que a avaliação é fundamental nos processos de ensino-aprendizagem, pois permite identificar o desempenho e o progresso dos alunos, além de fornecer feedback e orientar suas áreas de oportunidade.

“Gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão -, de quem tem consciência do coletivo – democrática -, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação.” (FERREIRA, 1999: p, 1241)

Além disso, a análise e revisão das abordagens curriculares a partir de três níveis de especificação. A primeira tem a ver com a discussão e estabelecimento de objetivos, ou seja, fazer as prescrições correspondentes. O segundo nível consiste na concepção, desenvolvimento, avaliação e acompanhamento do projeto educativo da escola. É neste segundo nível de especificação que surgem as interpretações, análises e consensos de que a comunidade educativa deve construir sobre as intenções e propósitos educativos levantados desde o primeiro nível de especificação.

Por fim, o terceiro nível tenta implementar a estratégia ou projeto específico em sala de aula, ou seja, colocar em prática as linhas de ação que resultaram da reflexão e discussão sobre os problemas identificados. Em linhas gerais, para a geração do projeto educativo, ação docente e estratégias didáticas, gestores e professores devem levar em consideração os seguintes fatores. As habilidades, estilos e ritmos de aprendizagem dos alunos, a seleção e priorização de conteúdos curriculares relevantes, o contexto social e intercultural, clima escolar e ambiente de sala de aula e a ação do professor em seu fazer cotidiano.

“A cultura é vista menos como uma coisa e mais como um campo e terreno de luta [...] a cultura é o terreno em que se enfrentam diferentes e conflitantes concepções de vida social, é aquilo pelo qual se luta e não aquilo que recebemos. [...] O currículo não é o veículo de algo a ser transmitido e passivamente absorvido, mas o terreno em que ativamente se criará e produzirá cultura [...] é um terreno de produção e de política cultural (SILVA, 2002, p.27 e 28).

Das considerações acima, derivam os padrões da dimensão pedagógica curricular, que para fins de nossa análise nos permitem estabelecer linhas de ação para enfrentar os desafios em relação aos processos de ensino e aprendizagem. Para isso, consideramos oportuno transcrever o conteúdo das referidas normas.

Promoção do aperfeiçoamento pedagógico: Tem como objetivo atualizar permanentemente os professores para apoiá-los em sua atuação pedagógica. Uma escola que coloca na equipa docente uma parte essencial do seu compromisso com a aprendizagem dos alunos, fomenta a formação entre pares e fomenta inovações no ensino.

Planejamento pedagógico compartilhado: Representa uma das tarefas mais importantes do professor, eles expressam os objetivos de aprendizagem, estratégias e recursos para alcançá-los. Os professores revisam constantemente os planos para suas aulas com seus colegas. É um compartilhamento que indica a disponibilidade para trocar observações e comentários sobre sua pers-

pectiva didática e seus critérios de seleção de conteúdo.

Centralidade da aprendizagem: Para a escola, a aprendizagem é a razão central de sua origem, pois se considera que se for alcançada, os alunos terão um melhor desenvolvimento e atuarão com mais sucesso na sociedade, serão indivíduos capazes de aprender ao longo da vida e praticará uma convivência social mais equânime.

Compromisso de aprender: A escola incentiva os alunos a traçar seu próprio caminho de aprendizagem, e os professores mostram as possibilidades e objetivos. A escola dispõe de meios para que os professores desenvolvam atividades que estimulem o comprometimento dos alunos com sua própria aprendizagem, desenvolvendo a disciplina e as habilidades de autocontrole.

Equidade nas oportunidades de aprendizagem: A definição de conteúdo e estratégias de ensino devem ser consideradas em consideração às necessidades e aos retos que plantam as condições específicas de aprendizagem dos alunos por sua cultura, idioma, meio socioeconômico e expectativas futuras. A escola não distingue entre seus alunos, por questões de gênero, cultura e linguagem simplificada, nível socioeconômico da família, lugar de residência, forma de vestir ou preferências pessoais.

A relevância das normas reside no fato de nos fornecerem elementos de análise para abordar, examinar e atender às necessidades particulares dos diversos contextos escolares como um todo e a partir da sua complexidade. Nesse sentido, a dimensão pedagógica curricular ocuparia um papel preponderante, pois é preciso centrar as tarefas de todas as dimensões em torno dos aspectos acadêmicos, referentes ao ensino e à aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta revisão e conceituação, encontramos uma série de elementos significativos, que podem ser observados à luz das seguintes conclusões: No nível macro, pode-se argumentar que a abordagem da gestão educacional estratégica é resultado de um processo de reforma na educação que visa estabelecer linhas de ação para articular e transformar o sistema educacional. No nível micro, essa abordagem fornece elementos teórico-práticos para planejar, organizar, dirigir e avaliar o funcionamento dos centros educacionais.

A gestão da instituição de ensino é o processo pelo qual o trabalho docente e administrativo da escola e suas relações com o meio ambiente são orientados e conduzidos, com vistas a alcançar os objetivos institucionais por meio do trabalho de todos os membros da comunidade educativa para oferecer um serviço de qualidade, e coordenar as diferentes tarefas e funções dos membros para a realização dos seus projetos comuns. Para gerir a escola é preciso ter um perfil profissional de competências.

Da mesma forma, o surgimento da gestão estratégica é considerado uma resposta às diversas necessidades e problemas educacionais atuais em diferentes níveis. Ao mesmo tempo, é uma proposta que propõe uma série de ações, processos e práticas a partir dos diferentes contextos

educacionais enfrentados por alunos, professores e gestores escolares. O gestor educacional exerce a direção e orientação dos diferentes atores da comunidade educativa, bem como a administração de recursos para garantir a qualidade do serviço oferecido, melhorando a aplicação do currículo -amplo e restrito-, os processos de ensino e administrativo, bem como as relações da escola com sua comunidade e meio ambiente. O papel do gestor educacional é gerenciar o sistema que representa a escola que dirige ou a rede escolar que coordena, a fim de satisfazer as necessidades dos diferentes atores internos ou vinculados à instituição e assim contribuir para cobrir o quantitativo e demanda qualitativa por educação. Todo diretor, ao administrar a escola, aplica continuamente.

A escola, para responder à demanda quantitativa e qualitativa de educação em um mundo em mudança, requer desenvolver a capacidade de aprender conhecimentos significativos em velocidade crescente para aprender a aprender. Levando em conta o fundamento legal, o currículo oficial e as políticas e planos educacionais, os atores desenham a escola que desejam, a partir do diagnóstico de sua realidade, para o qual devem estabelecer a visão, a missão e os princípios do projeto educacional que pretendem. pretende desenvolver a comunidade educativa. Em seguida, devem adequar o currículo à realidade regional e local da escola, desenvolver o plano anual e outros projetos que visem gerar inovação educacional e melhorias nas práticas pedagógicas. Adicionalmente, será também essencial conceber ou rever os processos chave e de apoio através dos quais o serviço educativo é prestado nas áreas pedagógica e administrativa, bem como os princípios de gestão e a estrutura organizacional de suporte ao funcionamento da escola.

Formar uma equipe e delegar a tomada de decisão aos atores da escola são ferramentas fundamentais para uma gestão educacional de excelência. Formar uma equipe implica garantir que o diretor e os demais atores da escola constituam um grupo cooperativo, harmonioso e trabalhador, de alta qualidade e eficiente no desenvolvimento das tarefas que foram pactuadas como metas.

Isso exige que o diretor exerça sua liderança, entendida como o comportamento visível que gera nos professores e demais sujeitos o desejo de segui-lo e imitá-lo, para juntos melhorar continuamente a qualidade e excelência do serviço educacional, em função do projeto educativo e a visão da escola, baseada na integridade, fidelidade à missão, princípios e valores que partilham.

O líder deve estimular a equipe a desenvolver um espírito que permita que seus membros interajam de forma equilibrada nas dimensões da tarefa a ser realizada, do procedimento de trabalho e do processo socioafetivo entre eles de tal forma que cada membro desempenhe o papel que lhe foi atribuído, aproveitando ao máximo o seu talento para integrar as suas competências, acentuar os seus pontos fortes e reduzir os seus pontos fracos, onde a autoavaliação é fundamental como mecanismo de feedback para identificar problemas e planejar ações corretivas que garantir resultados bem sucedidos.

Além disso, o líder deve apoiar a equipe para que esta alcance um equilíbrio entre as forças centrípetas (motivações, interesses e responsabilidades compartilhadas) que levam a criar, manter e aumentar a união do grupo; e as centrífugas (motivações, interesses e tarefas de cada indivíduo) que tendem a desunir ou desagregar o grupo. Neste sentido, o líder deve gerar no grupo um espírito de compromisso com a sua missão e valores, com o cumprimento do programa acordado e um clima de participação tanto para a análise da ação empreendida, como do seu estado de espírito e

sentimentos.

Por fim, consideramos oportuno acrescentar que, embora a gestão estratégica estabeleça elementos relevantes que nos ajudem a abordar a dinâmica escolar, é necessário desenvolver uma análise de sua implementação em condições sociais particulares para conhecer seus resultados, viabilidade, desafios e limitações.

REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno. **Novos Paradigmas de Gestão Escolar – Coleção Gestão Escolar**. Ed. 1ª. Fortaleza: SEDUC, 2005.

BRASIL. LEI 9.394/96. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: 1996.

CASTRO, Patrícia Aparecida Pereira Penkal; Cristiane Costa TUCUNDUVA; ARNS, Elaine Mandelli. **A importância do planejamento das aulas para a organização do trabalho do professor em sua prática docente**. Athena: revista científica de educação, V.10, n.10, p. 49 – 62, jan./jun. 2008.

GANDIN, Danilo. **A Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção da realidade**. Currículo sem fronteiras, v.1, n.1, p. 81-95, Jan./Jun. 2001.

GROSBAUM, Marta Wolak. **Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola? - Modulo IV – PROGESTÃO**, CONSED, 2001.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização de Gestão da Escola**, 4. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Gestão Escolar e a Formação de Gestores**. Brasília: Ed. Azero, 2000.

LÜCK, Heloísa. **A aplicação do planejamento estratégico na escola.** Gestão em Rede, Brasília, n. 19, p. 8-13, abr 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf Acesso em: 02 out 2022.

MACHADO, Maria Aglaê de M. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. Em Aberto.** Brasília, v.17, n.72, p.97-112, fev/jun.2000. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>. Acesso em: 05 out. 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade no ensino.** São Paulo: Ática, 2007.

PERFEITO, Cátia D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar.** Revista Educação Brasileira. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Tradução de Ivette Braga. 18º ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

SÁNCHEZ GAMBOA, Silvio. **Pesquisa em educação: métodos e epistemologias.** 2. ed. Chape-có: Argos, 2012.

SCHNECKENBERG, Marisa. **A relação entre política pública de reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113 - 124, fev/jun 2000.

SOUZA, Ângelo Ricardo; GOUVEIA, Andreia Barbosa; SILVA, Mônica Ribeiro; SCHWENDLER, Sônia Fátima. **Gestão da escola pública.** Caderno 2: Planejamento e trabalho coletivo. Curitiba: UFPR, 2005.

ZAINKO, Maria Amélia Sabbag. **O planejamento como instrumento de gestão educacional: uma análise histórico-filosófica.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev/jun 2000. Disponível em: <http://www.emaberto.inep.gov.br/ojs3/> Acesso em: 10 out. 2022.