



Coordenação pedagógica e
GESTÃO ESCOLAR:
enfoques teóricos e
PRÁTICAS EDUCACIONAIS

Marcos Pereira dos Santos
(Organizador)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Humanas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Carlos López Noriega
Universidade São Judas Tadeu e Lab.
Biomecatrônica - Poli - USP
Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva
Centro Universitário FACEX
Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis
Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig
Universidade Federal do Paraná
Prof.º Dr. Gilberto Zammar
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso
Universidade de Santa Cruz do Sul
Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Me. Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. José Henrique de Goes
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim
Faculdade Sagrada Família e Centro de
Ensino Superior dos Campos Gerais
Prof.ª Ma. Lucimara Glap
Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná
Prof.º Dr. Marcos Pereira dos Santos
Faculdade Rachel de Queiroz
Prof.º Me. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda
Centro Universitário Santa Amélia
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre
Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos
Gerais
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família
Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí
Prof.ª Ma. Sílvia Apª Medeiros Rodrigues
Faculdade Sagrada Família
Prof.ª Dr.ª Sílvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2021 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição Creative Commons 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas desta obra são integralmente de responsabilidade de seus autores.

C7788 Coordenação pedagógica e gestão escolar: enfoques teóricos e práticas educacionais. / Marcos Pereira dos Santos (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2021. 66 p. – ISBN 978-65-88580-46-2

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

DOI 10.47573/aya.88580.2.33

1. Planejamento educacional. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Professores – Formação. 4. Aprendizagem. 5. Alfabetização I. Santos, Marcos Pereira dos. II. Título

CDD: 371.2011

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de
Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação 6

01

A importância da gestão escolar: o gestor 7

Izabella Roman Faria

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.1

02

Formação continuada, estratégia para fortalecimento da gestão escolar no Paraná: alinhamento à função de diretor 20

Angelo Cardoso Sá

Nathalie Resende de Carvalho

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.2

03

Dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental. 34

Regiane Diniz Espinosa de Almeida

Luzia Aparecida Martins Frazão

Kelly Franco Henkes

Luciana Pereira Franco

Michelle Camila da Silva

Maria Alice Monteiro

Alexandra Rodrigues de Arruda

Claudinéia Alves dos Santos

Elisângela dos Santos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.3

04

O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática 41

Paulo Marcos Ferreira Andrade

Edinei Ferreira da Silva Andrade

Valdineia Ferreira dos Santos Piasson

Marília Regina de Almeida

Juscelaine Cristiana da Silva Ribeiro Vieira

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.4

05

Democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática: três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção 53

Marcos Pereira dos Santos

DOI: 10.47573/aya.88580.2.33.5

Índice Remissivo 62

Organizador 65

Apresentação

Diletos leitores, diletas leitoras:

A vocês todos e todas, minhas saudações cordiais!

Mais uma importante e belíssima coletânea científica é publicada na versão eletrônica (e-book) e devidamente inserida no mercado editorial brasileiro dos dias atuais para livre acesso, por tempo indeterminado.

Trata-se de o presente opúsculo literário intitulado *Coordenação pedagógica e gestão escolar: enfoques teóricos e práticas educacionais*, artefato cultural este a que tenho enorme satisfação de apresentar ao público em geral, mesmo que redigindo aqui breves e singelas palavras.

Elaborado a muitas mãos e sob diferentes olhares didático-pedagógico-metodológicos de autores(as) e coautores(as) que pesquisam cientificamente a área educacional e/ou atuam como profissionais da educação nos diversos níveis e modalidades de ensino, esta obra científica é composta de um total de cinco excelsos artigos acadêmico-científicos capitulares que estão elencados – de forma não hierárquica – na seguinte ordenação:

No primeiro capítulo, a professora-pedagoga Izabella Roman Faria aborda com maestria “A importância da gestão escolar: o gestor”.

O segundo capítulo, nominado de “Formação continuada, estratégia para fortalecimento da gestão escolar, no Paraná: alinhamento à função de diretor”, é de autoria de Angelo Cardoso Sá e Nathalie Resende de Carvalho.

Sob o título de “Dificuldades de aprendizagem no ensino fundamental”, o terceiro capítulo encontra-se aos cuidados autorais de: Regiane Diniz Espinosa de Almeida, Luzia Aparecida Martins Frazão, Kelly Franco Henkes, Luciana Pereira Franco, Michelle Camila da Silva, Maria Alice Monteiro, Alexandra Rodrigues de Arruda, Claudinéia Alves dos Santos e Elisângela dos Santos.

No quarto capítulo, por sua vez, Paulo Marcos Ferreira Andrade, Edinei Ferreira da Silva Andrade, Valdineia Ferreira dos Santos Piasson, Marília Regina de Almeida e Juscelaine Cristiana da Silva Ribeiro Vieira trazem a lume valiosas reflexões educacionais acerca de “O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática”.

Em última instância, porém não menos relevante, o quinto capítulo coloca sobre a mesa de debates a temática “Democracia, escolas democráticas e gestão escolar democrática: três sistemas coordenados em contínuo processo de re-construção”, tendo como responsável o professor-pesquisador Marcos Pereira dos Santos.

Pensar, re-pensar, analisar, interpretar e refletir criticamente a despeito de coordenação pedagógica e gestão escolar, num viés educacional teórico-prático, é deveras imprescindível hoje e sempre, haja vista que são muitas as facetas, matizes, nuances, lacunas, limitações, possibilidades, potencialidades e perspectivas que engendram ambos os objetos de investigação científica.

Este livro é de leitura e utilização recomendável na escola de Educação Básica e em todos os cursos de formação inicial e continuada de docentes, servindo assim como fonte auxiliar para o desenvolvimento de estudos individuais ou coletivos, pesquisas acadêmico-científicas e debates teóricos, bem como para a ampliação do leque de saberes pedagógicos e ressignificação/redimensionamento de práticas educativas.

Almejo que cada leitor e leitora, em particular, tenha muito sucesso em seus empreendimentos educacionais.

A todos e todas, meu fraterno abraço!

Prof. PhD. Marcos Pereira dos Santos
Organizador

A importância da gestão escolar: o gestor

Izabella Roman Faria

Graduada em Pedagogia – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. Universidade Norte do Paraná

Resumo

O estudo apresentado tem como o objetivo de analisar a importância da Gestão Escolar. Qual a atuação dos profissionais nesta área? Bem como as suas responsabilidades, seus objetivos para a profissão e sua postura, sempre buscando uma qualidade e autonomia, valorizando o ensino e também todos os que estão envolvidos no ambiente escolar. Sendo assim o motivo da escolha desse tema foram às questões relacionadas à Gestão, suas responsabilidades, qual o seu papel frente à Instituição, como articulador, mediador e também a motivação de todas as ações ocorridas na Escola.

Palavras-chave: gestor. gestão. escola. participativa. ppp.

INTRODUÇÃO

O tema abordado no presente trabalho tem como objetivo apresentar os paradigmas existentes na gestão escolar, relatando assim a sua importância frente a Instituição.

A gestão escolar vem apresentando uma grande influência no âmbito mundial, tornando-se cada vez mais evidente a necessidade de que as instituições adotem uma gestão democrática e participativa para que haja o desenvolvimento repleto do ensino e da educação como um todo.

A responsabilidade da gestão escolar é a de responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas. Os objetivos desta pesquisa foram de contextualizar os conceitos de gestão escolar e gestor escolar, identificar e avaliar quais as características dos gestores e descrever a presença da gestão participativa no ambiente escolar.

Baseando-se nestes fundamentos, foi levantada a seguinte questão: como e quais fatores influenciam no processo de gestão? Sendo assim, será abordado e explicado as questões pertencentes deste tema de forma simples, porém qualitativa e descritiva, para poder chegar na conclusão uma resposta clara de sua importância.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Importância da Gestão Escolar

Há pouco tempo se falava em administração escolar, que compreendia as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

“A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, agregando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”. (LUCK, 2006, p. 99).

Nessa perspectiva, a gestão escolar passa a ser concebida sob o ponto de vista de reconhecer a importância da participação de todos na organização e no planejamento do trabalho escolar, uma vez que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização no processo pedagógico, garantindo a participação efetiva dos estudantes, funcionários, pais, professores, equipe gestora e comunidade local nas decisões da escola.

A gestão democrática na escola garante o direito de todos à educação, fortalece a escola como instituição, e contribui para a superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas, assegurando a construção da qualidade social dependente ao processo educativo. Um dos grandes desafios da gestão democrática é vencer o desafio de garantir o acesso e a permanência do aluno, com sucesso, e a qualidade dos serviços prestados por ela.

“A gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”. (Luck, 2006, p. 99).

Para isto, é preciso estender a democracia com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais. No entanto, a escola é um desses espaços, pois a gestão escolar de-

mocrática é uma forma de democracia participativa que contribui com o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão somatória ao processo pedagógico: ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo processo de encaminhamento das questões escolares, apoiados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade.

Função do gestor e da gestão educacional

A atividade das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas ideias e de valorização aos saberes de cada membro da equipe para contar com a participação de todos e construir uma gestão emancipatória, fundamental na formação de jovens cidadãos.

O gestor educacional é o principal responsável pela escola, por isso deve ter visão de conjunto, articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição educacional, que podem ser obtidos se fundamentado em um bom planejamento, alinhado com comportamento otimista e de autoconfiança, com propósito macro bem definido, além de uma comunicação realmente eficaz.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso.

“Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.” (Libâneo, 2004, p.217)

Como diz o autor, algo considerado de extrema importância para o gestor educacional é a necessidade de administrar suas próprias ações, respeitando as diferenças, pesquisando, analisando, dialogando, cedendo, ouvindo e acima de tudo aceitando opiniões divergentes. Deste 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 muita disciplina para integrar, reunir os esforços necessários 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 gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Ao realizar suas funções, deve manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

A autoridade, a responsabilidade, a decisão, a disciplina e a iniciativa são fatores e ca-

racterísticas que estão estritamente relacionadas com o papel do gestor educacional, e apontam que a escola não pode ser resumida ao fato de que “alguém manda e alguém obedece”, e sim ser um ambiente envolvente de aprendizagem que promova com prazer o crescimento.

O gestor educacional que promove o crescimento da educação na instituição onde atua, certamente estará contribuindo para a formação de pessoas que buscam o sucesso.

O gestor educacional deverá estar ciente dos pressupostos fundamentais e instrumentais existentes:

Pressupostos fundamentais: a humanidade seja capaz de operar a felicidade; seja ela positiva a imagem do homem que vai ser formado; a pessoa humana seja perfectível; a pessoa humana esteja capacitada para a responsabilidade.

Pressupostos instrumentais: a educação seja um processo dialógico; a finalidade da educação seja fundamentada; as estruturas escolares sejam adequadas; os conteúdos escolares estejam de acordo com a verdade; a avaliação escolar não seja tendenciosa; quem ensina seja capaz de ensinar; a mensagem coletiva possa ser criticamente processada e individualizada por cada educando; a motivação educacional seja real; a competência adquirida seja na prática; a educação não seja manipulação, a virtude possa ser ensinada pela vivência.

Entender esses pressupostos possibilita aos que atua na escola valorizar a humanização do sujeito e abrir espaços para sua autonomia, pois segundo Martins (1999, p.136): “O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando.”

Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou a ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa. O gestor educacional tem assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se como essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Assim, a gestão constitui-se como um processo mais abrangente que a administração, pois, a administração é o processo racional de organização, comando e controle, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho.

É importante considerarmos as diferenças entre um tipo e outro, como os estabelecidos por Martins (1999, p.167) a fim de poder superar o enfoque administrativo e construir o de gestão:

Administrativo	Gestão
Da ótica fragmentada para ótica globalizadora.	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
Da limitação de responsabilidade para sua expansão.	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
De ação episódica para o processo contínuo.	Cada evento, circunstância e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo.
Da hierarquização e burocracia para a coordenação.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.
Da ação individual para a coletiva.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com ideias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade, mas é importante a aplicação do planejamento participativo por uma gestão que seja participativa.

A gestão deve propiciar um ambiente de formação e aprimoramento da educação, sem discriminação de espécie alguma para que a escola cumpra sua função social que é formar cidadãos com valores, com opiniões que saibam viver em sociedade, respeitando a natureza na qual vivem e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Descrição do Gestor

Dialogar, ouvir, coordenar, respeitar o próximo, ter boa expressão, manter sempre metas são características essenciais para o perfil do gestor. Contudo essas características são aperfeiçoadas pelo gestor durante sua caminhada profissional, de acordo com suas vivências. São essas características essenciais que vão delineando as funções da instituição, bem como o planejamento, a estrutura organizacional, o trabalho em conjunto, as decisões que serão tomadas e tantas outras a serem realizadas.

O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços, motivar sua equipe para que todos encontrem no ambiente de trabalho a motivação necessária para a prática cotidiana. O gestor educacional, estando seguro das suas ações, não tem motivo para impor-se à equipe, mostrando quem é o líder e o liderado, quem manda e quem obedece, ou seja, de mostrar a todos o seu status, de modo autoritário.

Há algumas atribuições do diretor de uma instituição que são fundamentais e que devem ser cumpridas: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras.

No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o de-

envolvimento profissional.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aprimoradas no decorrer do cotidiano, das ações que são enfrentadas, das dificuldades superadas. Esses e tantos outros aspectos transformam/modificam o modo de trabalho do gestor como líder.

Quando se tem um gestor/líder com postura positiva em suas ações, isso normalmente contagia a equipe que se torna motivada, sem medo de mudanças, de desafios. O gestor, dessa maneira propicia a busca da satisfação pessoal pelo profissional que ali atua.

Uma liderança com negatividade acaba por reprimir a equipe, inibindo a participação e o envolvimento da mesma para as ações a serem atingidas, revelando, geralmente um líder autoritário, que amedronta sua equipe na busca de resultados.

Gestão democrática e participativa

A gestão participativa está bastante ligada à gestão democrática. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n° 9394, 20 de dezembro de 2006, estabelece em seu artigo 14 que:

“Os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola. II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

É na convivência, por meio da interação, da participação dos alunos, professores e da comunidade que o gestor educacional exercita uma gestão democrática, onde todos possam sentir-se seguros em opinar e sugerir. Uma escola democrática pode ser definida como:

‘Uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente. Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir.’ (PUIG, 2000, p. 27-28).

Sendo assim, uma escola com gestão democrática é aquela em que o gestor dialoga com o coletivo da escola e cujas práticas pedagógicas têm como meta a formação do aluno autônomo para viver numa sociedade democrática, respeitando valores nela existentes e, dessa forma contribuir para a construção de um mundo qualitativamente melhor para todos, o que poderia ser sintetizado em educação para a democracia, compreendida como mediação para a construção e exercício da liberdade individual e social.

Assim, a gestão democrática resulta da construção pessoal e coletiva dos envolvidos no processo com suas idas e vindas, acertos e erros, sucesso e fracasso, ganhos e perdas que fazem parte do educar democrático e participativo, valorizando o modo crítico e o olhar diferenciado que o aluno terá sobre a sociedade e a atuação dos educadores considerando o caráter e os valores que estão agregados a cada indivíduo, sendo importante que eles estejam baseados em um conjunto de valores que tenham vínculos com a liberdade, a autonomia, o desenvolvimento do espírito crítico, da iniciativa e da responsabilidade. Ao mesmo tempo, uma escola democrática

tica se apoiará também em valores como cooperação e a solidariedade, o espírito de grupo e a tolerância.

É importante que o gestor educacional possa criar um vínculo com a sua equipe, na qual todos interajam nas questões pedagógicas e administrativas, por meio da participação coletiva na elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

Projeto Político Pedagógico

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicitam uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela.

É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

O projeto político-pedagógico é uma construção coletiva da escola com propostas de ações estabelecidas por todos os envolvidos e, respeitando princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e a valorização do magistério. Para ser colocado em prática e ser compartilhado deve-se ter uma reflexão constante sobre as práticas assumidas, por ser um desafio contínuo a busca da qualidade.

O projeto político-pedagógico deve ser construído por todos, para que todos percebam a importância de sua participação no alcance dos objetivos e metas estabelecidas, dando significado ao debate, ao diálogo, à reflexão coletiva para um trabalho mais dinâmico. O dinamismo acontecerá naturalmente quando a equipe enfrentar com ousadia os caminhos propostos para a realização do mesmo.

Com a sociedade cobrando sempre mais da escola torna-se importante que cada instituição possa construir seu projeto pedagógico e administrá-lo de forma a realizar as ações propostas para a solução dos problemas diagnosticados.

É muito fácil montar o projeto e deixá-lo arquivado em uma pasta. Contudo torna-se fundamental a maneira como é implantado e trabalhado dentro da instituição, pois, uma vez em construção deve inspirar práticas constantes com novas ideias críticas, que permitam ao projeto definir-se em ação e reflexão.

A construção do projeto político-pedagógico, segundo Veiga (1995), baseia-se no processo de:

1. Análise de situação – analisar e indicar as condições da equipe pedagógica, do prédio, os materiais;
2. Definição dos objetivos – discutir metas a serem colocadas em práticas, visando melhoria da realidade escolar;
3. Escolha das estratégias – apontar o que deve ser melhorado, pontos fortes e fracos, estabelecendo prioridades;

4. Estabelecer cronogramas;
5. Coordenação entre os profissionais e setores envolvidos, privilegiando o pedagógico;
6. Implementação;
7. Acompanhamento e Avaliação.

Essas etapas para a construção do projeto político-pedagógico devem ser desenvolvidas pela equipe tendo como foco a dimensão educativa do trabalho e o sucesso no processo ensino e aprendizagem.

Esse processo, se trabalhado pela equipe escolar permite identificar o que necessita ser recuperado e construído dentro da instituição por meio da avaliação. De modo geral, funcionários, professores e comunidade devem se unir para fazer das ideias uma estrutura com prática para a autonomia e a melhoria da escola, visando atender aos alunos de forma a torná-los capazes de serem atuantes na sociedade da qual fazem parte.

Avaliação

A avaliação institucional permite verificar os pontos a serem aprimorados, caminhos a serem traçados para um melhor resultado no processo educativo, os quais só fazem sentido quando colocados em prática. Todas as informações devem ser trabalhadas em seus diferentes aspectos pela equipe.

A avaliação institucional é essencial para firmar as propostas do Projeto Político-Pedagógico, pois muito mais que olhar distante, a avaliação institucional requer a postura dinâmica de conhecer, produzir e cimentar as relações, de construir a articulação e a integração dos diversos níveis, áreas e dimensões institucionais. Ela adensa os processos comunicativos e as relações de trabalho, reforça, articula e intervém.

A avaliação institucional fornece subsídios e indicadores para o estabelecimento de objetivos e metas no processo de melhoria da educação, o que por sua vez, exige a participação da equipe, tendo o diálogo como um fator de maior interação entre os membros da escola para facilitar e harmonizar as relações sociais de trabalho.

Avaliar consiste em saber/conhecer o processo de desenvolvimento, seja a avaliação em sala, seja dos professores e da instituição. Qualquer tipo de avaliação consiste em examinar, averiguando onde criar aprimoramento, onde deixar de lado certas coisas e criar visão de novos aspectos.

Nessa perspectiva avaliar tem que ser constante, tornando-se assim um processo diário, no qual os julgamentos e resultados devem ser construídos com observações que visem o desenvolvimento qualitativo. Isso significa que dados e relatórios devem ser consideráveis, mas os sujeitos do processo são importantes na observação e no desenvolvimento.

As instituições são diferentes umas das outras, cada qual com seu modo de vista, suas metas, seus projetos e compromissos. Mas os gestores educacionais, independente da instituição, devem manter sempre a meta de avaliar, melhorar e construir, buscando assim aquilo que é de melhor para a instituição.

Avaliar o quanto anda o desempenho de uma instituição vai muito mais além de sua realização. Deve-se pensar em resultados que possam privilegiar os educandos, os educadores, a comunidade e outros possíveis parceiros que se envolverem com a instituição, pois o coletivo ajuda a destacar qual o melhor caminho na busca de qualidade da educação.

Quando se decide avaliar, o resultado não se apresenta de imediato, é necessário ter persistência e coragem para ir em frente. Portanto, a avaliação é a saída do comodismo, pois permite por meio do diagnóstico, a elaboração de propostas de ações, do estabelecimento de metas e melhorias, do resultado a ser obtido, ancorados num planejamento participativo e numa gestão democrática, conduzida por gestores que sabem liderar.

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE ENSINO

Tema e linha de pesquisa

O presente trabalho tem como tema escolhido: A importância da Gestão Escolar, como o próprio nome diz, mostra as características da gestão escolar e gestores, bem como sua influência nos resultados educacionais.

É de grande relevância para meu estudo, pois contribui para meu crescimento profissional saber que é o gestor responsável pelo bom funcionamento da escola, suas competências é uma tarefa complexa de difícil desempenho, e seu fracasso ou sucesso reflete em toda a instituição.

Justificativa

Diante do exposto, o presente estudo, justificado pela necessidade de conhecimento e compreensão através das complexas abrangências em que atua o gestor escolar, se propõe analisar a gestão como processo de democratização e busca pela qualidade educacional, por meio de pesquisas realizadas em livros, artigos e sites da internet se tem um amplo estudo acerca do tema escolhido.

Problematização

Trata-se de Projeto de Ensino do Curso de Pedagogia, da Faculdade UNOPAR, com a pesquisa referente ao tema de Gestão Escolar para a obtenção do título de Pedagogo.

Pesquisar a importância do gestor, qual seu papel, os principais desafios enfrentados pela equipe gestora da escola, o que comprometem o desenvolvimento da gestão democrática participativa e, apontar propostas que possibilitem a realização do trabalho pedagógico em que haja maior atuação participação nas decisões de todos os sujeitos da escola, vem sendo questões de suma importância a serem estudadas e discutidas, pois é através do correto desenvolvimento da gestão escolar é que refletirá no ambiente escolar.

Objetivos

- Entender as diferenças entre administração e gestão escolar;
- Analisar a importância da gestão participativa;

- Compreender a importância do P.P.P. para uma boa gestão na escola.

Conteúdos

- Importância da Gestão Escolar- Será relatado o que é a Gestão Escolar, bem como descrever suas funções, qual seu papel e sua importância para a escola.
- Função do Gestor e da Gestão Educacional- Será descrito as funções que um gestor realiza na escola, explicando como que funciona uma gestão dentro da escola.
- Descrição do Gestor- Refere-se às características que um bom gestor deverá apresentar, relatando assim, um perfil para o desempenho das funções de um gestor.
- Gestão Democrática e Participativa- Estará sendo explicado o porquê de uma gestão em democracia e o porquê se deve ter participação de outras pessoas, bem como o próprio gestor, como os demais funcionários da escola, alunos e comunidade.
- Projeto Político Pedagógico- Constituirá o que é o P.P.P., e sua importância.
- Avaliação- Será explicado qual método de avaliação e a importância de se ter a avaliação institucional, já que esta é fundamental para corrigir e melhorar o que está sendo aplicado de maneira errada.

Processo de desenvolvimento

O trabalho foi realizado em forma de pesquisa bibliográfica, de maneira descritiva e qualitativa, apesar de ser relatado de forma sucinta o tema da Importância da Gestão Escolar.

Para isso foi se utilizado de materiais como: livros sobre o assunto, artigos científicos, artigos retirados da internet, livros disponibilizados ao longo do curso e as informações absorvidas durante as aulas.

Tempo para a realização do projeto

	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Escolha do Tema	x				
Leitura dos materiais sobre o Tema	x				
Introdução do Trabalho	x	x			
Desenvolvimento do Trabalho	x	x			
Considerações Finais do Trabalho			x		
Revisão Final do Trabalho			x		
Postagem do Trabalho			x		
Apresentação do Trabalho				x	x

Recursos humanos e materiais

Foram utilizados como materiais para a elaboração deste trabalho os materiais como livros, artigos, reportagens e revista escola.

Avaliação

A avaliação deverá ser feita através da análise dos dados relatados no trabalho e suas

pesquisas bibliográficas, a coerência das informações e as justificativas necessárias para a execução do mesmo. Se esta compatível com o que é relatado nos livros, artigos e revista existentes sobre o assunto escolhido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que ser um gestor educacional vai muito além de um cargo ou uma profissão de grande responsabilidade. Ser gestor implica em ser autêntico, com visão, ser líder, pois o líder envolve a todos no trabalho, fazendo das suas ações um exemplo, tornando importante cada membro de sua equipe, motivando para que todos os envolvidos acreditem no seu próprio valor pessoal e profissional para uma gestão com qualidade.

O gestor educacional pode promover uma gestão participativa e democrática, participar do convívio cotidiano, compartilhar acertos e desacertos. Valores como respeito, confiança, sinceridade, fortalece muito a equipe pedagógica de uma instituição, construindo dessa maneira relações interpessoais saudáveis e solidárias e um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos dos profissionais.

Com a evolução da tecnologia e o avanço da ciência vêm-se exigindo cada vez mais da instituição escolar, e esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos que dela fazem parte.

Conseqüentemente, a maneira como são enfrentados os desafios trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um e de todos na instituição, voltados por um único foco: o processo de ensino e aprendizagem e o sucesso dos alunos.

Cabe então ao gestor servir e liderar, compartilhar acertos e insucessos, ajudar, acolher, aceitar críticas e opiniões, criar ambiente que envolva prazerosamente toda a instituição e acima de tudo ter amor e vontade para fazer do seu trabalho não uma obrigação penosa, mas uma realização prazerosa voltada para a educação dos alunos, da sua equipe e da sua comunidade, valorizando sempre o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LEI 9394/96. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

MARTINS, José do Prado. Administração Escolar. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCKESI, Carlos Cipriano. Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula. ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

PUIG, Josep M. Democracia e Participação Escolar – Propostas de Atividades. São Paulo: Moderna,



2000.

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

Índice Remissivo

A

alfabetização 33, 35, 37
aluno 9, 13, 23, 24, 25, 31, 37, 39, 42
alunos 10, 11, 13, 15, 17, 18, 23, 25, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50
aprendizagem 11, 15, 18, 26, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 49
articulador 8, 42, 51

C

capacitação 21, 26, 35, 39
continuada 12, 20, 21, 22, 23, 27, 31, 32, 35, 44, 46, 47, 48, 49, 51
coordenação pedagógica 42, 44, 46
coordenador 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52

D

democracia 9, 10, 13, 17, 43, 51, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61
desafios 9, 10, 13, 16, 18, 36, 41, 42, 43, 47, 48, 50, 51
diretor 12, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 29, 31, 42

E

EaD 21, 23, 26, 32
educação 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 27, 32, 33, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51
educação básica 13, 21, 27, 33, 48, 51
educação escolar 54, 57, 58, 61
educador 11, 35, 36, 46, 49, 50
educadores 13, 16, 35
ensino 8, 9, 10, 13, 15, 18, 21, 22, 23, 25, 27, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52
ensino-aprendizagem 46, 54, 55
escola 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 24, 25, 27, 31, 35, 36, 38, 39, 40, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52
escola democrática 13, 54, 58
escolar 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51
estadual 21, 22, 31
estratégia 20, 27, 37, 40

F

formação 20, 65
fundamental 10, 11, 14, 17, 34, 35, 37, 42, 50, 52

G

gestão 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 31, 32, 33, 41, 42, 43, 50, 51

gestão da escola 54, 60

gestão democrática 41

gestão educacional 10

gestão escolar 7, 9, 10, 16, 20, 22, 31, 50

gestão participativa 9, 10, 13, 16, 18

gestor 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 22, 26, 31, 32

gestores 9, 15, 16, 22, 27

I

Instituição 8, 9

interativo 21

L

lúdico 35, 37, 39, 40

M

material 21, 23, 26, 27, 32, 38

mediador 8, 21, 37, 42, 48, 49, 51

modalidade 21, 23, 26, 32

P

paranaense 21, 27, 31

participação 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 42, 45, 48

participativa 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 25, 36, 50

pedagógico 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 27, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52

peessoas 9, 11, 17, 21, 22, 37, 43, 45, 49, 50

práxis 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51

processo 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 27, 31, 35, 36, 37, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51

professor 24, 25, 37, 38, 39, 42, 44, 46, 47, 48, 65

profissão 8, 18

profissional 12, 13, 16, 18, 22, 27, 32, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 65

Q

qualidade 8, 9, 10, 11, 14, 16, 18, 21, 22, 23, 25, 26, 32, 35, 43, 45, 46, 48, 50, 51

R

responsabilidade 3, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 22, 31, 39,
45, 47, 48, 49

responsabilidades 8, 12, 13, 24

T

tecnologia 10, 18, 65

Organizador

Marcos Pereira dos Santos

Pós-doutor (PhD) em Ensino Religioso. Doutor em Teologia - Ênfase em Educação Religiosa. Mestre em Educação. Especialista em várias áreas da Educação. Bacharel em Teologia. Licenciado em: Pedagogia, Matemática, Letras - Habilitação Língua Portuguesa e suas Respectivas Literaturas, Filosofia e Ciências Biológicas. Possui formação técnico-profissionalizante de Ensino Médio em Curso de Magistério (Formação de Docentes) - Habilitação Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Pesquisador em Ciências da Educação, tendo como principais subáreas de interesse: Formação Inicial e Continuada de Docentes, Gestão Escolar, Tecnologias Educacionais, Educação Matemática, Estatística Educacional, Educação a Distância e Educação Literária. Literato fundador, efetivo, titular e correspondente imortal de várias Academias de Ciências, Letras e Artes em nível (inter)nacional. Membro do Conselho Editorial e do Conselho Consultivo de várias Editoras no Brasil. Parecerista/Avaliador "ad hoc" de livros, capítulos de livros e artigos científicos na área educacional de Editoras e Revistas Científicas brasileiras. Participante de Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação. Literato profissional (escritor, poeta, cronista, contista, trovador, aldravianista, indrisonista, haicaísta, antologista, ensaísta e articulista). Na área literária é (re)conhecido nacional e internacionalmente pelo pseudônimo artístico-literário (ou nome-fantasia) de "Quinho Cal(e)idoscópio". Tem vários livros, coletâneas, antologias, capítulos de livros, ensaios e artigos acadêmico-científicos publicados em autoria/organização solo e em coautoria, nas versões impressa e digital. Possui ampla experiência profissional docente na Educação Infantil, Ensino Fundamental (I e II), Ensino Médio e Educação Superior (assessoria pedagógica institucional e docência na graduação e pós-graduação lato sensu). Leciona várias disciplinas curriculares pertencentes à área educacional. Atualmente é professor universitário junto a cursos de graduação (bacharelado, licenciatura e tecnologia) e de pós-graduação lato sensu na área educacional.

Contato: mestrepedagogo@yahoo.com.br

