

GESTÃO ESCOLAR: A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

SCHOOL MANAGEMENT: THE ORGANIZATION OF PEDAGOGICAL WORK

Francisco de Assis Amorim de Araújo¹

RESUMO: O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica, que analisa os principais fundamentos da gestão escolar quanto articulação das práticas pedagógica, com foco no resultado da aprendizagem dos estudantes. Aborda o papel da equipe gestora da escola como essencial ente articulador do processo de ensino para que os estudantes possam galgar aprendizagem significativa no processo de escolarização. Diante disto, enfatiza os princípios educacionais pertinentes às necessidades educacionais vigentes, indispensáveis à formação acadêmica das pessoas no contexto do Século XXI. Ressalta a importância do Planejamento Educacional para que o Projeto Político Pedagógico espelhe a percepção do modelo pedagógico da escola, o processo de avaliação e sua relevância para a promoção de estratégias de melhoria do ensino-aprendizagem. Aponta que a gestão dos resultados educacionais visa à qualidade da educação oferecida pela escola, contribuindo para a elaboração de estratégias mitigadoras das problemáticas de dificultam a significativa aprendizagem dos educandos. Desse modo, conclui que a gestão dos indicadores de resultado na escola é um desafio inerente à dialética dos fazeres da gestão escolar, de modo que a aprendizagem seja emancipadora.

579

Palavras-chave: Educação. Gestão Escolar. Planejamento. Currículo.

ABSTRACT: The present work is a bibliographic research, which analyzes the main fundamentals of school management regarding the articulation of pedagogical practices, focusing on the students' learning outcome. It addresses the role of the school management team as an essential element of the teaching process so that students can achieve significant learning in the schooling process. In view of this, it emphasizes the educational principles pertinent to the current educational needs, indispensable to the academic formation of people in the context of the 21st Century. It emphasizes the importance of Educational Planning so that the Political Pedagogical Project reflects the perception of the school's pedagogical model, the evaluation process and its relevance for the promotion of teaching-learning improvement strategies. It points out that the management of educational results aims at the quality of education offered by the school, contributing to the elaboration of strategies that mitigate the problems that hinder the significant learning of students. Thus, it concludes that the management of the result indicators at school is a challenge inherent to the dialectic of school management activities, so that learning is emancipatory.

Keywords: Education. School management. Planning. Curriculum.

¹ Licenciado em Filosofia, História e Pedagogia. Especialista em Coordenação Pedagógica e Metodologia do Ensino de Filosofia. Mestre em Educação. Doutorando em Ciência da Educação. Atua como professor na rede pública de ensino da educação básica do Estado do Maranhão e em instituições privadas de ensino superior. Técnico pedagógico na Unidade Regional de Educação de Zé Doca – MA (URE/SEDUC). E-mail: araujoassis72@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Este estudo, intenta formar entendimento sobre a responsabilidade de gestão escolar, apontando que os fins educacionais vigentes devem ser estruturados e conduzidos com altivez e segurança, para garantia do sucesso do aprendiz, que deve se tornar a partir daí o protagonista de si mesmo, sendo apoiado e fortalecido pelas ações de todos que compõem este cenário acadêmico. Tendo em vista que se deve estar sempre mais preparado, com novas possibilidades, para melhorar sempre mais o processo de atuação. Pois, a escola não pode abrir mão das ações necessárias para a efetiva relação de ensino e aprendizagem na formação humana.

A gestão escolar tem a competências de articular a comunidade escolar quanto aos aspectos pedagógicas, administrativas, financeira tendo como prioridade iniciativas impulse professores e estudantes o bom desenvolvimento das situações de aprendizagem, abertura ao relacionamento recíproco de corresponsabilidade e protagonista. Seu foco é a aprendizagem de qualidade, desenvolvendo conhecimentos apropriados à vida dos estudantes na lida diária da vida. Quando todos os segmentos são conscientes dos indicadores e metas a serem alcançadas, promovendo ações subsidiárias que partam da realidade dos estudantes, com a intenção de fortalecer o aprendizado, mudança nas fragilidades de comportamento e intenções, com propósito de alentar nos estudantes perspectivas de futuro em sua vida.

A problemática da pesquisa busca saber qual a real importância das contribuições da gestão escolar na articulação do modelo pedagógico e de gestão da escola, como foco na qualidade da aprendizagem dos estudantes. Desta forma, aborda temas com relevância sobre a articulação da gestão escolar entre planejamento e currículo na perspectiva do processo de aprendizagem e ensino: Planejamento e o cotidiano escolar, Projeto Político Pedagógico, Planejamento Curricular, Planejamento de ensino, a importância da avaliação da educação, Sistemática de Avaliação e Avaliação da Aprendizagem na perspectiva da educação inclusiva. 580

O desenvolvimento textual se deu a partir dos dados levantados, das análises textuais realizadas, estruturadas e apoiadas pela base teórica selecionada. Ressaltam-se os fundamentos constitucionais legais, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei n. 9394/96), artigos científicos com relevância no assunto, dentre outros meios que possibilitaram contribuições fundamentadas ao objeto em questão. Para deixa claro que a educação é uma das coisas mais relevantes da sociedade, e que deve ser bem conduzida, para que suas práticas sejam bem implementadas.

2 PILARES DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

A Gestão da educação destina-se a garantir que as políticas educacionais sejam executadas e, é na escola, que suas intenções são concretizadas atendendo às necessidades educacionais dos diversos sujeitos sociais. Para que a escola cumpra seus objetivos com qualidade, a gestão precisa

primar pela eficiência na organização, no planejamento e avaliação do trabalho pedagógico, de modo a que os alunos que por ela passem, desenvolvam competências formativas que atendam às suas necessidades e garantam o efetivo direito à educação de qualidade.

É por meio do planejamento escolar desenvolvido nas dimensões da Gestão pedagógica, Gestão administrativa, Gestão da infraestrutura e Gestão de pessoas que a escola garante a organização necessária para levar adiante seus objetivos educacionais. Isso significa que a escola, para cumprir sua missão de modo a corresponder à qualidade esperada, precisa dispor das condições essenciais à realização de seu trabalho e, apesar de todas as dimensões serem fundamentais para que a escola produza os resultados esperados, ressaltamos que o principal objetivo da missão escolar está relacionado à sua dimensão pedagógica.

Buss, ressalta que

A escola é mediadora do processo educacional e formadora dos sujeitos de sua história e da história do seu entorno. Tem a função de incorporar o patrimônio cultural da humanidade; (re)construir o saber historicamente acumulado e apropriar-se do saber produzido e acumulado pela humanidade. A Escola possui ainda duplo papel, ou seja, de formar não somente os indivíduos para o mercado de trabalho, mas também uma cultura que, vem por sua vez, penetrar, auxiliar e modificar a cultura da sociedade atual. (BUSS, 2008, p. 9)

Diante disto, as atividades de orientação, supervisão e acompanhamento do currículo e da proposta educacional compreendem etapas essenciais da organização do trabalho pedagógico e das práticas de rotinas da gestão. Nesse sentido, a gestão escolar atua na articulação do planejamento e aplicação do currículo, de forma que tudo ocorra harmonicamente, para a consecução dos objetivos de aprendizagens. Como um processo de entendimento e afirmação da cultura e do contexto onde a escola atua, na perspectiva de promover nas pessoas competências e habilidades que as possibilite agir e transforma a sociedade num espaço existencial melhor para se viver.

581

Atualmente, fazer a gestão de uma instituição de ensino é criar possibilidades de inclusão e participação de todos no processo, havendo uma preocupação com a formação continuada da equipe e com clareza dos papéis de cada um dos seguimentos, trabalhando de maneira articulada. O gestor da escola é o líder principal. Porém, todos ali têm um caráter de liderança adjunta, que auxilia na gestão das áreas específicas dos fazeres da escola. Todos caminham seguindo os princípios da gestão democrática, para que as responsabilidades e decisões sejam conhecidas por todos, inclusive pelas famílias dos estudantes.

2.1 O planejamento e o cotidiano escolar

O Planejamento Educacional é a metodologia de enfoque racional e científico dos problemas relacionados à educação, compreendendo o sentido de prioridades e considerando a afinidade entre os distintos níveis do contexto educacional. Cabe destacar a relevância social do

planejamento e de suas contribuições para a educação, especialmente, para a formulação e implementação de políticas públicas no Brasil, após a promulgação da Constituição Federal de 1988.

Nesse sentido, a reflexão em torno das práticas pedagógicas e do compromisso social da escola pública são atitudes importantes requeridas para os sujeitos sociais que interagem como protagonistas na dinâmica das instituições escolares. A ideia de planejamento está associada ao que desejamos realizar, transformar e até mesmo manter. Isto porque as concepções sobre planejamento tanto podem estar ligadas a ideias de transformação como às de manutenção da realidade ou situações existentes. De modo geral a ideia de planejamento está muito mais vinculada aos propósitos de transformação de uma dada realidade.

Em abordagem de análise quanto ao planejamento educacional e escolar Azanha (1993), considera que embora haja ambiguidade no conceito de planejamento, não há dúvidas quanto à sua relevância e à necessidade de se conhecer, efetivamente, a realidade que se pretende modificar. Trata-se de pensar a respeito das situações desafiadoras, dando ênfase aos valores e necessidades que os educandos necessitam formar ou resolver no seu cotidiano. Então, enfatiza que:

[...] no seu trivial compreender a ideia de que sem um mínimo de conhecimentos das condições existentes numa determinada situação, nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos dessa ação. Nesse sentido trivial, qualquer indivíduo razoavelmente equilibrado é um planejador. [...] Não há uma ciência do planejamento, nem mesmo há métodos de planejamento gerais e abstratos que possam ser aplicados à variedade de situações sociais independentemente de considerações de natureza política, histórica, cultural, econômica, etc. (AZANHA, 1993, p. 28)

582

Percebemos que as demandas da gestão escolar relacionadas ao planejamento remetem à estrutura organizacional da escola, tendo em vista, seu entendimento como um espaço de compartilhamento de significados, conhecimento e de ações entre as pessoas. Entendida ainda, conforme Libâneo (2001), como comunidade democrática de aprendizagem, que transforma a escola em lugar de compartilhamento de valores e de práticas, por meio do trabalho coletivo que busca a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola.

De acordo com Gandin (1983) o ato de planejar enquanto ação que exige organizar ou delimitar a própria ação realizada. Portanto, o ato de planejar está ligado à movimentos organizacionais presentes na realidade vivenciada. As particularidades ou as peculiaridades presentes em cada realidade denunciarão por qual caminho o planejamento deve seguir, quais objetivos a serem traçados, quais as metodologias mais adequadas a serem empregadas para a superação das dificuldades e a promoção da educação de qualidade. O planejamento no cotidiano escolar deve então, contemplar ações que possibilitem à escola a melhoria e qualidade do processo ensino aprendizagem.

Nessa perspectiva, o planejamento é um processo em que se estabelece para onde ir e quais as maneiras adequadas de chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, de modo que a educação atenda tanto as necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto às do indivíduo.

Assim, gestão escolar democrática, este planejamento possui caráter interativo ou dialógico e flexível, caracterizado pela participação, e é organizado seguindo algumas etapas conforme a seguir:

- Diagnóstico e análise da realidade da escola: utilização de informações reais e atualizadas que permitam identificar as dificuldades existentes e as causas que as originam, em relação aos resultados obtidos até então;
- Definição de objetivos e metas que compatibilizem a política educacional, as diretrizes da rede e as intenções, expectativas e decisões tomadas pela equipe escolar;
- Definição de ações, atividades e projetos a serem desenvolvidas em função de prioridades elencadas pela equipe e compatibilização com os recursos disponíveis (elementos humanos e recursos materiais e financeiros).

Desta forma, o principal objetivo do planejamento é a melhoria contínua das ações pedagógicas e o plano de ação norteia as metas de curto, médio e longo prazo para este fim. O mesmo resulta do planejamento e, é utilizado para o registro das decisões sobre o quê, quem, como, quando e por que se pensa fazer na escola, bem como representa um momento de discussões em torno das finalidades e objetivos de aprendizagens. É uma etapa necessária em que se identificam as demandas dos estudantes e intensificam-se os esforços para a superação dos desafios.

583

2.2 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento que traduz o planejamento escolar. É um instrumento de efetivação da gestão democrática e assim encontra-se definido nos documentos normativos das redes de ensino público. A gestão escolar articula o planejamento, implementação e monitoramento do PPP através da mobilização da participação de todos os profissionais da escola em todas as etapas desde o diagnóstico situacional, elaboração, implementação e avaliação, com isto todos se tornam corresponsáveis. Segundo Veiga (2000), é político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico e aos interesses reais e coletivos da população, com o fim de formar cidadãos, é pedagógico por intencionalmente indicar as ações educativas e as características que a escola deve apresentar para o alcance de objetivos intencionalmente sistematizados.

O Projeto Político Pedagógico tem como objeto final atender as necessidades educativas dos estudantes, identificando seus perfis, potenciais e dificuldades. É quando se define metas, constroem propostas de ação e redefine o currículo com foco na aprendizagem, após refletir sobre os seguintes questionamentos: Quem são os sujeitos da aprendizagem, quais interesses e necessidades,

quais sonhos, que história de vida, quais conhecimentos já possuem. O documento expressa a identidade da escola, sua proposta educacional e os caminhos a seguir.

O outro instrumento proposto, o plano de ação, é aquele que auxiliará na implementação das ações definidas a partir da proposta pedagógica assumida pela escola no seu documento orientador que é o Projeto Político Pedagógico. Por meio dele haverá a definição de metas, propostas de ação, e do currículo a ser trabalhado face aos resultados educacionais projetados pela escola na sua totalidade. Sua reelaboração mobiliza a participação da comunidade escolar na análise dos resultados atuais e definição de ações futuras.

O plano de ação começa a ser elaborada após a definição do diagnóstico, missão, visão, levantamento de dados sobre recursos e necessidades, diretrizes pedagógicas. Mas, o plano ainda não é a ação, mas sim o esboço que lança a comunidade para agir, refletir e voltar a agir, por isso sugere-se o acompanhamento das ações nas fases do planejamento, execução, avaliação e replanejamento ou ação após checagem, aplicando a ferramenta da administração 5W2H², conforme a seguir.

O planejamento contínuo e reflexivo do PPP pode acontecer através de um método dinâmico que permite ações em ciclos, ininterruptas, que é o PDCA³, o qual dá início à etapa de planejamento prosseguindo com as etapas de execução, checagem e ajustes.

2.3 Planejamento curricular

584

Ao abordar a temática Vasconcellos afirma que planejamento curricular é o,

[...] processo de tomada de decisões sobre a dinâmica da ação escolar. É a previsão sistemática e ordenada de toda a vida escolar do estudante. Portanto, essa modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, pois a preocupação é com a proposta geral das experiências de aprendizagem que a escola deve oferecer ao estudante, através dos diversos componentes curriculares. (VASCONCELLOS, 1995, p. 56).

Sendo o currículo a expressão dos vínculos entre a cultura e a sociedade exterior, a escola e a educação; entre o conhecimento e a aprendizagem dos estudantes, entre a teoria (ideias, suposições e aspirações) e a prática possível, o mesmo pode ser entendido como o caminho para o conhecimento necessário à aprendizagem e desenvolvimento do ser humano. É no currículo que são sistematizados os esforços pedagógicos da escola. Nisto, o planejamento do currículo representa um instrumento

² É uma ferramenta que visa o melhor aproveitamento de um plano de ação e consiste em responder 7 perguntas: What/O que; Why/Por quê?; Where/Onde?; When/Quando? Who/Quem? How/Como: How Much/Quanto?. O ciclo pode ser utilizado nas mais diferentes ações que se pretendem fazer. Por ser cíclico, pode ser empregado com frequência, visando ao aperfeiçoamento constante.

³ O ciclo do PDCA são as iniciais das palavras, Plan, Do, Check, e Action é uma expressão em inglês e representa cada uma das etapas que devem ser cumpridas ao longo de um processo.

- Plan (P) — planejar: nessa etapa identificam-se os problemas e é criado um plano de ação para solucioná-los.

- Do (D) — executar: será colocado em prática o plano de ação, seguindo todas as orientações do planejamento.

- Check (C) — checar: será avaliado o resultado da ação, comparando o planejado com o executado e seus resultados.

- Action (A) — agir: será feita a conclusão do ciclo e realizadas as correções das causas.

importante para a orientação da prática pedagógica do professor e a organização curricular que se encontra prevista no Projeto Político Pedagógico da escola objetiva orientar o trabalho pedagógico da sala de aula por meio da organização de um sistema de relações lógicas e psicológicas dentro de um ou vários campos do conhecimento.

2.4 Planejamento de ensino

A função mais imediata que os professores devem realizar é a de planejar ou prever a prática do ensino. Segundo o exposto por Padilha (2001), este um

[...] processo de decisão sobre a atuação concreta dos professores no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo as ações e situações em constantes interações entre professor e alunos e entre os próprios estudantes. (PADILHA, 2001, p. 33)

Diante disto, compreendemos que no âmbito escolar há três modalidades de planejamento que se articulam diretamente com o currículo: a Proposta Pedagógica, o Plano Anual de Ensino e o Plano de Atividade Docente. Sustentados pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, Estaduais ou Municipais, às quais definem os padrões básicos de ensino e de aprendizagem para as redes públicas de ensino.

3 A GESTÃO DOS RESULTADOS EDUCACIONAIS E A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DO ENSINO

585

Nos módulos estudados anteriormente, foi possível conhecer um pouco sobre a multidimensionalidade da gestão escolar e sua importância para a organização do trabalho realizado pela escola, quer sejam estudantes, pais, professores, funcionários, comunidade em geral e Secretaria de Educação. Para que as metas sejam alcançadas pela escola em termos de rendimento, frequência e proficiência dos estudantes, o gestor deve estabelecer mecanismos de acompanhamento sistemático de todos os processos educacionais, incluindo os avaliativos, tanto em âmbito interno, realizado pela própria escola, como externo, realizado pelos sistemas de ensino, sempre com o foco na maior efetividade das ações promovidas e na busca de melhores resultados de aprendizagem e formação dos estudantes.

3.1 Indicadores educacionais: dados a favor da gestão

A utilização de indicadores educacionais, nas últimas décadas, é um importante instrumento de gestão da educação no que concerne a busca por melhor qualidade, permitindo aos responsáveis que atuam nas redes de ensino, em programas e projetos, a identificação de situações que necessitam de mudanças, de incentivos ou aprimoramento.

Os indicadores de resultados são compostos por parâmetros quantitativos e qualitativos que auxiliam no acompanhamento de determinada atividade, apontando se os objetivos estão sendo

atingidos ou se há necessidade de intervenção. Os embates sobre a qualidade da educação no país desde 1990 caracterizam uma preocupação de toda sociedade frente aos encontros, diretrizes, termo de compromisso e monitoramento da aprendizagem através de avaliações nacionais. Há de porvir que a ênfase para garantir o desempenho acadêmico dos estudantes, ou seja, satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem dos estudantes, deve a instituição escolar ser o *locus* de garantia de aprendizado, de conhecimentos, de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e, também, de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.

Nesse caso, a avaliação não é uma prática simbólica, nem simplesmente atende a uma exigência dos compromissos internacionais e do órgão financiador. Ao contrário, segundo Greaney e Kellaghan (2011, p. 22), quando uma avaliação nacional obtém informações sobre o aproveitamento dos estudantes em todas as escolas, ou na maior parte delas, alguns formuladores de políticas podem ver aí a oportunidade de usar esses dados para avaliar a qualidade dos professores e das escolas. Obviamente, os professores e estudantes devem assumir alguma responsabilidade pelo aprendizado, mas o papel das instituições, dos órgãos e das pessoas que exercem controle sobre os recursos e as atividades das escolas também deve estar refletido em um sistema de responsabilização. Repartir equitativamente as responsabilidades de todas as partes interessadas é importante, seja em caso de avaliação baseada em amostra ou em censo.

586

As avaliações em larga escala, termos de compromissos e programas tem a intencionalidade de redimensionar a política de educação em política de aprendizagem, pois o tempo gasto em sala de aula deve resultar na eficácia da aprendizagem (OLIVEIRA, 2008). Os indicadores extraídos das avaliações, isoladamente, nada dizem, mas a análise de dados quantitativos combinados com indicadores qualitativos é essencial para enriquecer a compreensão de eventos, fatos ou situações da área educacional, auxiliando na identificação, monitoramento e análise de determinada situação e, conseqüentemente, na tomada de decisões. Os referentes educacionais são construídos para atribuir um valor estatístico à qualidade do ensino de uma escola ou rede, atende-se não somente ao desempenho dos estudantes, mas também ao contexto econômico e social em que as escolas estão inseridas.

O grande precursor da discussão no âmbito da escola sobre os resultados avaliativos é o gestor, por isso cabe a ele tomar a iniciativa de articular todos os interessados para juntos mobilizarem a comunidade de modo a analisarem os impactos das avaliações nas redes escolares e revisarem seus procedimentos. A gestão escolar deve conceber a avaliação não apenas com foco nos estudantes, mas, também, como um processo contínuo de reflexão sobre a escola, seus erros, acertos, avanços, dificuldades e sobre a forma como o educador a utiliza, uma vez que avaliação não é um evento isolado no contexto educacional. Nesse sentido, a escola precisa refletir sobre a utilização dos

indicadores educacionais integradamente ao contexto escolar: currículo, potencialidades dos professores, projeto político e pedagógico, e regimento escolar.

3.2 Indicadores educacionais: o que são e para que servem

Entre o final da década de 80 e o início da década de 90, o Brasil demonstrou avanços significativos na oferta de unidades de ensino para a população, o que significativamente sustenta a ideia de que foi superado o histórico desafio da quantidade, ou seja, conseguiu oferecer escolas a praticamente todo o universo de estudantes em idade escolar. No entanto, os dados das primeiras avaliações nacionais (SAEB - Sistema de Avaliação da Educação Básica, ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio) relacionados à aprendizagem dos estudantes demonstravam que o estudante parecia não estar desenvolvendo as capacidades e adquirindo os conhecimentos relacionados às aprendizagens essenciais esperadas nos anos de escolarização básica. Assim, o eixo das discussões muda da quantidade para a qualidade: é necessário que o estudante não apenas frequente a escola, mas que efetivamente aprenda o que precisa aprender.

Nesse sentido, foi necessário criar políticas de monitoramento da eficiência dos sistemas de ensino e das escolas para que, qualitativamente, pudessem descrever não apenas as aprendizagens desenvolvidas em cada etapa da escolarização básica, mas fatores associados ao desempenho dos estudantes que subsidiassem o monitoramento e a intervenção de políticas públicas em educação.

587

3.3 Avaliação e Indicadores Educacionais

Graças ao investimento e amadurecimento das avaliações nacionais, o Brasil tornou-se referência na produção de indicadores que dão informações com precisão e confiabilidade estatística sobre as aprendizagens dos estudantes e fatores de contexto das escolas e sistemas de ensino. Contudo, os dados e informações não são necessariamente a avaliação propriamente dita.

De acordo Lucas Mujika e Santiago Etxebarria (2009), entende-se por avaliação:

[...] o processo de identificação, coleta e análise de informações relevantes – que podem ser quantitativas ou qualitativas – de modo sistemático, rigoroso, planejado, dirigido, objetivo, fidedigno e válido para emitir juízos de valor com base em critérios e referências, preestabelecidos para determinar o valor e o mérito do objeto educacional em questão, a fim de tomar decisões que ajudem a aperfeiçoar o objeto mencionado. (MUJIKA e TEXEBARRÍA, 2009, p. 91)

As informações sobre a proficiência dos estudantes coletadas nas avaliações nacionais podem constituir-se numa incompletude se dissociadas de seus fatores de contexto. Ora, é importante conhecer as aprendizagens dos estudantes, mas é igualmente imprescindível conhecer fatores ligados ao seu contexto socioeconômico, renda, porte da escola em que estuda, formação de seus professores e condições de trabalho, distorção idade-série e outros fatores que significativamente interferem e condicionam em seu desempenho. Assim, as medidas, dados, indicadores e informações geradas

pelas avaliações devem ser submetidos a uma análise e investigação integradamente, de modo a não entender dados isoladamente ou compartimentada, mas como complementares e interdependentes.

Por isso, a avaliação não tem um fim em si mesmo e não deve servir à classificação ou *rankings* de desempenho descontextualizados, os indicadores educacionais devem ser utilizados com a tônica e o propósito na tomada de decisões e foco na aprendizagem dos estudantes. Sem esses fins, não há razão para sua realização e disponibilização de seus dados. Esses dados servem como levantamento situacional para as redes de ensino e suas escolas para que subsidiem melhor o diagnóstico de sua realidade e tomem decisões assertivas para a melhoria da qualidade do ensino.

3.4 Rendimento escolar (Aprovação, Reprovação e Abandono)

Por rendimento escolar, entendemos o indicador de fluxo que agrega as taxas, produto do movimento anual escolar. Conceitualmente, podemos definir:

Taxa de Aprovação – Taxa dos estudantes que foram aprovados no final do ano letivo, informados no censo escolar pela unidade de ensino.

Taxa de Reprovação – Taxa dos estudantes que foram reprovados no final do ano letivo, informados no censo escolar pela unidade de ensino.

Taxa de Abandono – Taxa dos estudantes informados no censo escolar pela unidade de ensino que abandonaram a escola durante o ano letivo, para os quais não foram expedidos documentos de transferência. A taxa de aprovação é também chamada de sucesso escolar e as taxas de reprovação e abandono são consideradas fracasso escolar.

588

As taxas de Rendimento são calculadas com base nos dados do Censo, informados pela escola. Para fins de conceituação, pode-se resumir: Aprovação + Reprovação + Abandono = 100%; para o cálculo do IDEB, é considerado o rendimento dos anos Ímpares; o foco da melhoria no IDEB é o combate à Reprovação e Abandono Escolar; a transferência não é considerada fracasso escolar. O combate ao fracasso escolar tem causas diversas, que vão desde questões pedagógicas a questões contextuais, e a intervenção constitui-se num problema de gestão.

Com isto, o gestor escolar deve ter a preocupação em informar a comunidade escolar sobre os indicadores de rendimento de sua escola produzidos por avaliações como o SAEB, discutindo o significado dos indicadores, de modo a identificar variáveis à melhoria da qualidade educacional. Diagnosticada a situação de estudantes que ainda não avançaram na consolidação das capacidades de leitura, escrita e cálculo, faz-se necessário intervir pedagogicamente, a fim de resolver os problemas de aprendizagem destes estudantes. É preciso verificar os níveis de ensino que a escola oferece para que possam ser realizadas as intervenções precisas e criar situações diferenciadas para atender a esses estudantes com dificuldades de aprendizagem.

A partir das análises dos resultados, do tratamento estatístico e apresentação através de gráficos e tabelas, o gestor divulga para a comunidade escolar os resultados das avaliações internas e externas e planeja alternativas de ações de intervenção pedagógica para melhorar o desempenho dos estudantes e, conseqüentemente, a qualidade do ensino na escola, compartilhando e pactuando as metas estabelecidas com toda a comunidade escolar, envolvendo a todos no desafio e compromisso em alcançá-las.

4 INSTRUMENTOS DE ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS EDUCACIONAIS

Uma das principais competências para o bom desempenho da gestão escolar, será a habilidade de gerir os resultados produzidos pela escola. Para que isto aconteça de forma eficiente, a equipe gestora e seu pares precisam estar sempre atentos ao que acontece no cotidiano da escola e para isso devem recorrer a alguns instrumentos de acompanhamento da rotina escolar que possibilitam monitorar continuamente o que ocorre no seu dia-a-dia. Neste sentido, importância do uso de instrumentos se justifica porque contribui para documentar e sistematizar as ações a serem executadas e para a obtenção de dados e informações necessárias para a realização das análises dos resultados.

Assim, faz-se necessário ter definidos os instrumentos de rotina diária na operacionalização do plano de ação da escola, com foco nas metas de aprendizagem dos estudantes. Instrumentos que subsidiem o planejamento e a avaliação das ações que estão em andamento permitindo visualizar o que acontece e buscar estratégias adequadas para a solução de problemas ou ajustes necessários. Considerando as diferentes instâncias de registro e análises, é necessário considerar a utilização de instrumentos para os diferentes profissionais envolvidos no processo de acompanhamentos das aprendizagens: professores, supervisores, diretores e gestores educacionais. Tais instrumentos devem ser elaborados, organizados e utilizados com muita intencionalidade, tendo em vista a melhor maneira de informar e documentar, gradativamente, a progressão das aprendizagens dos estudantes e melhoria dos índices educacionais.

589

O monitoramento e avaliação do uso dos instrumentos, bem como a realização de melhorias, são ações incentivadas pela equipe de gestão para que haja uma boa rotina de acompanhamento, o que depende de instrumentos viáveis, que estejam de fato a serviço da melhoria constante dos resultados educacionais da escola, dentre eles destacamos: Calendário Escolar, Plano de ação, Plano de trabalho da gestão, Plano de trabalho da Supervisão, Planos de ensino, e acompanhamento da família.

4.1 Calendário Escolar

Importante instrumento de planejamento e acompanhamento do trabalho da escola, o calendário escolar é um documento oficial organizado de acordo com um calendário de referência e submetido à análise da Secretaria de Educação. Além de ser um instrumento de organização das atividades da instituição considerando o tempo, é também, uma obrigação legal para garantia da regularidade de suas ações.

É importante também para que a comunidade na totalidade possa se planejar de acordo com a disponibilização do tempo escolar.

Além de ser um importante instrumento para que a família possa analisar as atividades que a escola propõe para a formação dos jovens, incluindo aulas, avaliações, atividades esportivas, culturais e de integração permitindo que a família avalie se a proposta pedagógica atende às expectativas para a formação de seus filhos. E para a gestão da escola, o planejamento do calendário escolar e sua execução é de extrema importância para o funcionamento da escola, pois auxilia sua organização a partir da qual todas as atividades se adequarão, porém, permite alteração em vista das necessidades que surgem pela dinâmica da escola.

Por isso mesmo a gestão escolar não deve deixar de estar sempre atenta a este instrumento, pois ele indica os tempos em que cada ação deve acontecer.

590

4.2 Plano de Ação

A construção do plano de ação é uma etapa do planejamento das ações com base na projeção dos resultados esperados em função das metas definidas pela escola. No plano de ação determina-se o que se quer atingir, como fazer e onde se quer chegar. Este documento concentra ações efetivas para verificar em que medida os estudantes estão aprendendo, as aprendizagens estão acontecendo e as intervenções necessárias.

A partir de um diagnóstico inicial, é possível verificar os níveis de aprendizagem e identificar quais dificuldades apresentam. Assim, é possível planejar as intervenções mais adequadas. O documento contempla diversos atores da escola para as discussões coletivas sobre formação dos profissionais, sobre os indicadores educacionais e a revisão de metodologias de ensino. Isto contribui para a formação de uma cultura avaliativa, com foco na gestão dos resultados de aprendizagem.

Para a elaboração do Plano de ação é necessária a escuta da equipe escolar que deverá atuar na elaboração, execução e monitoramento do plano, fazendo ajustes constantes visto que é um documento de acompanhamento contínuo e deve estar acessível a todos uma vez que traduz sua intenção educativa.

4.3 Plano de trabalho da gestão.

O objetivo da gestão escolar é promover ações que viabilizem o funcionamento adequado e participação na escola, o sucesso do processo de ensino, aprendizagem, as relações de parcerias com as famílias, educandos e demais organizações sociais. Muitos são os comprometimentos assumidos pelos gestores escolares, tomar decisões, estabelecer metas e linha ação, definir mecanismos de análise dos resultados, viabilizar os processos de comunicação clara e transparente, gerir a participação e construir autonomia coletivamente entre outras.

Com tantas demandas o gestor precisa organizar-se para garantir o bom gerenciamento do cotidiano escolar. O Plano de ação da escola é o instrumento que subsidia a construção do Plano de trabalho da gestão, tendo em vista não perder o foco das ações que estarão acontecendo, de forma a garantir que as mesmas sejam efetivas quanto aos objetivos e metas propostos no Plano de ação da escola. Por isso, é indispensável o conhecimento sobre administração institucional, controle de gastos e gestão financeira, gestão de pessoas e gestão pedagógica.

4.4 Plano de trabalho da Supervisão

Assim como a gestão escolar, a Supervisão precisa garantir o bom desenvolvimento das ações dentro de sua área de atuação seguindo o planejamento. O Plano de trabalho da Supervisão é o documento em que se registra as atividades, os objetivos e as tarefas necessárias nesta área de atuação da escola. Está diretamente relacionado com o alcance de propósitos educativos e permite a organização das ações a serem desenvolvidas e a execução das mesmas de acordo com os tempos definidos no calendário escolar e Plano de ação da instituição. 591

Tendo em vista as várias ações a serem desenvolvidas pela supervisão ao longo do período letivo, o Plano de trabalho, será atualizado constantemente, de acordo com as atividades que serão executadas. Outrossim, sem desconsiderar a importância das demais funções, umas das funções primordiais da supervisão ou apoio pedagógico, é a de acompanhar e avaliar os planos de ensino e propor intervenções para a melhoria das práticas escolares oriundas das reuniões de planejamento e de formação continuada.

4.5 Planos de Ensino

O planejamento do ensino é tão importante para o professor quanto o é para a gestão e supervisão escolar, pois além de definir a organização da ação pedagógica a ser desenvolvida em sala de aula, prevendo suas possibilidades e recursos, constitui-se também como um instrumento de análise e avaliação do ensino e da aprendizagem efetivados para o alcance dos objetivos educacionais.

É um documento base que serve como referência aos docentes, evidencia os objetos da disciplina em questão e discrimina de forma detalhada os itens a serem ministrados ao longo do curso.

Por meio desta organização e do acompanhamento realizado pela equipe pedagógica, pode-se inferir se as metodologias, os conteúdos, as estratégias, procedimentos avaliativos estão de acordo com a proposta pedagógica defendida pela escola e se serão capazes de cooperar para a oferta da educação com a qualidade que se espera alcançar. Além disso ele já traz perspectivas de resultados, avaliação e outros indicadores socioeducacionais, que apontam o nível da educação e a responsabilidade da gestão escolar em coordenar com a respectiva equipe escolar variadas formas de intervenção para melhorar a qualidade das aprendizagens dos estudantes, bem como participar ao nível regional do planejamento e avaliação de iniciativas voltadas para essa finalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho podemos aprofundar o entendimento sobre a atuação da gestão escolar, quanto aos desafios e meios que conduzem o processo de ensino na escola, tendo em vista a garantia da aprendizagem dos estudantes. Um papel político-social que tende à consolidação de ações possibilitadoras de transformação e mudanças através das práticas educativas que na escola se implementam. A boa qualidade da escola consiste na aquisição de estratégias fortes, bem definidas e incorporadas nas práticas pedagógicas, monitoramento, avaliação e reordenamento constantes da trajetória do ensino.

592

Para que isto ocorra, faz-se necessário pleno engajamento no processo de transformação da realidade e afirmação das convicções, que levam os educandos a definirem, elaborarem e ter em mente um Projeto de Vida⁴, elementos muito importantes para que sejam sujeitos ativos na construção da sua própria emancipação como pessoa. Para tanto, a gestão escolar precisa movimentar entendimentos e visões, onde possam pensar de forma mais elaborada, articular todos os seguimentos da escola em função da objetividade na atuação acadêmica. Um trabalho que envolve gestores, professores, estudantes, pais e demais servidores da escola, trabalhando de forma consciente, que devem ter visão crítica da realidade contextual em seus diferentes aspectos.

Por isso, é fundamental que todas as possibilidades de trabalho empreendido no âmbito da escola, necessitam estar configuradas no plano de ação, construído com a participação da comunidade escolar. Todas as situações são colocadas em análise e as decisões são tomadas em conjunto, para que não haja resistências no enfrentamento dos obstáculos. Assim, a escola abre espaço para a interação e integração de todos os processos que ela promoverá, buscando permanentemente novas maneiras motivação e a participação significativa, utilizando seus espaços não apenas para aulas no currículo

⁴ Elemento apresentado pela BNCC como elemento central do processo pedagógico da escola, para a construção da autonomia e afirmação do estudante, frente às suas perspectivas de futuro.

base dos componentes curriculares, mas encontrando na parte diversificada um aporte para dinamizar e fortalecer a aprendizagem dos estudantes.

Esta diversificação não se restringe somente aos educandos, mas também aos familiares. Com oferta de cursos que oportunize complemento de renda, ou mesmo, de uma atividade de trabalho que seja garantia de sustentabilidade da família. Deste modo, a gestão escolar não chamará os pais à escola apenas para dirimir problemas, mas para fazerem parte efetivamente do processo de ensino e aprendizagem. É possível obter significativos avanços na busca da garantia da cidadania, pois uma equipe gestora que acolhe, abre as portas da escola a toda a comunidade escolar, ela se torna inclusiva e promove pelo exemplo transformações grandiosas.

É importante destacarmos que a gestão escolar é a responsável pelo bom andamento das ações da escola, mas ela não deve atuar sozinha. Há um conjunto de elementos e aportes que se pode lançar mão para haver maior precisão na consecução de suas responsabilidades. Como, por exemplo, o guia de rotinas, que ajuda a equipe escolar na totalidade a seguir passos seguros na busca da realização dos objetivos. Também, a avaliação institucional olhando o processo de ensino e os resultados de indicadores, que permitem visualizar pontos fortes e pontos fracos, onde precisa fortalecer e onde precisa reordenar, para seguir em sentido pleno.

REFERÊNCIAS

593

AZANHA, José Mário. **Política e Planos de Educação no Brasil**: alguns pontos para reflexão. Cadernos de Pesquisa, n.85. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, 1993.

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar**: cadernos de estudos. Indaial: Ed. ASSELVI, 2008.

BRASIL, Lei nº 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB**. Estabelece as diretrizes e bases da educação Nacional. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm> Acesso em 10 mar. 2020

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 13ª ed. São Paulo: Editora Loyola, 1983.

LUKAS MUJIKÁ, José Francisco; SANTIAGO ETXEBERRÍA, Karlos. **Evaluación educativa**. 2. ed. Madrid: Alianza, 2009.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da Aprendizagem na escola**: reelaborando conceitos e recriando a prática. 1.ª Ed. Salvador: Malabares Comunicação e Eventos, 2003.

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

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **Avaliações externas podem auxiliar o trabalho pedagógico da escola?** In. SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal de Educação. Educação: fazer e aprender na cidade de São Paulo. SME: 2008.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995. (Cadernos Pedagógicos do Libertad; v. 1).

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 2000.