# A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Eliene Pereira da Silva<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

Este artigo faz uma análise sobre a importância do papel do gestor educacional dentro da instituição e como isso é importante para o trabalho produtivo da equipe e para um bom clima organizacional. O gestor educacional deve liderar uma gestão participativa e democrática na relação com os professores, funcionários e com a comunidade, mostrando-se positivo e confiante no desenvolvimento dos trabalhos, atuando como mediador, compartilhando suas ideias sabendo ouvir, sendo aberto e flexível à contribuição de todos para que os profissionais da escola e a comunidade se sintam valorizados, reconhecidos e motivados para que a escola atinja um processo de ensino e aprendizagem de sucesso.

Palavras-chave: gestão educacional; gestão participativa; ensino; aprendizagem.

#### **ABSTRACT**

This article make an analysis about of the importance of the educational manager within the institution and how this important for productive work team and for good organizational climate. The educational manager to lead a democratic and participatory management in the relationship with faculty, staff and the community, being positive and confident in the development of the work, acting as mediator, sharing their ideas, knowing how to listen, be flexible and open to the contribution for all professionals in the school and the community feel valued, recognized and motivated for the school to achieve a process of teaching and learning success.

**Key-words**: educational management, participatory management, teaching, learning.

.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Aluna egressa do Curso de Pedagogia do Instituto Superior de Educação Cenecista de Capivari – ISECC, tendo concluído o curso em 2008, atuando, já em 2009, como docente da Educação Infantil. E-mail: novoalba@yahoo.com.br

# INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar a importância do gestor educacional na instituição escolar, por ser ele o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, consequentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico.

A abordagem retrata a importância do perfil do gestor na formação de uma equipe participativa e de construir um ambiente que permite o bem estar coletivo. Também analisa como é importante que o gestor como líder seja audacioso, tenha visão, diálogo e seja bom ouvinte sempre disposto a buscar "novos caminhos", novas respostas, visando o que há de melhor para a instituição, pois isso resulta na melhoria da educação.

Podemos entender como "novos caminhos" desafios a serem enfrentados pelo gestor educacional que deve viver no presente, sem lamentar o passado e planejar o futuro criando novas ações sem medo da ocorrência de falhas por sentir segurança junto a sua equipe.

Torna-se indispensável que o gestor escolar lidere a realização do Projeto Político-Pedagógico o qual deve estabelecer as propostas elaboradas pela comunidade intra e extra escolar para nortear as práticas pedagógico-educativas.

Para embasar esse processo, fazer a avaliação é primordial para saber como anda o desempenho da instituição. A avaliação institucional realizada deve apresentar metas a serem atingidas nas quais se fundamentarão a construção das melhorias.

Enfim, este artigo sobre "A Importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar" analisa os novos desafios da gestão educacional, as características dos gestores e sua influência nos resultados educacionais.

# GESTÃO EDUCACIONAL E A FUNÇÃO DO GESTOR

O dinamismo das mudanças, a sofisticação da tecnologia e a velocidade da comunicação em termos globais exigem de qualquer gestor um perfil aberto a novas idéias 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 embasados 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.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

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.

Como mostra 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 características 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. Pretende- se que no século XXI possamos contar com um sistema educacional voltado para a educação da cidadania. O gestor educacional deste século deverá estar ciente dos pressupostos fundamentais e instrumentais, que de acordo com Hannoun (1996), são:

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 atuam 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, segundo Martins (1999, p. 165), "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:

ENFOQUE	ENFOQUE DE GESTÃO
ADMINISTRATIVO	
Da ótica fragmentada para óptica	Cada um faz parte da organização e do sistema como
globalizadora	um todo.
Da limitação de responsabilidade	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
para sua expansão.	
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. "Pense grande e aja pequeno". (Amir Klink).
Da hierarquização e burocracia	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos
para a coordenação.	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.

Para aprofundamento do enfoque da gestão participativa é importante compreender a concepção do planejamento participativo, pois:

(...) o planejamento participativo nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza pela falta de participação. Nesse contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana; (...) então, participação no planejamento

participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas no "como" ou no "com que" fazer, mas também no "o que" e no "para que" fazer. (GANDIM, 1999, p. 47)

Para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, com aumento de rendimento, de satisfação dos alunos e professores e da participação da comunidade é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe, visando um trabalho individual integrado em ações coletivas, resultante do planejamento participativo.

Segundo Silva (2005, p.25):

Um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizadas, com idéias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá nesse trabalho objetivos traçados visando o bem estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade.

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 idéias 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.

É possível, a partir desse contexto, levantar algumas questões que o gestor poderia abordar para estimular a participação, tais como: como criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo? É possível promover um clima de confiança na escola, fazendo com que todos se sintam importantes no desenvolvimento das tarefas? Como valorizar as capacidades e aptidões dos participantes? De que modo associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços? Qual a maneira de estabelecer demandas de trabalho centradas nas idéias e não nas pessoas? Qual o melhor caminho para desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto? (SILVA, 2005, p. 31)

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.

### O PERFIL 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.

Libâneo (2004) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição: 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 desenvolvimento profissional.

Davis & Newstrom (1992, p. 150) define liderança como:

Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> O termo formação continuada vem acompanhado de outro, a formação inicial. A formação inicial refere-se ao ensino de conhecimentos teóricos e práticas destinados à formação profissional, completados por estágios. A formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional. (LIBÂNEO, 2004, p.227)

que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

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.

Para Davis & Newstrom (1992) um líder exerce um estilo que pode ser caracterizado como: autocrático, participativo e rédeas soltas; dessa maneira um líder usufrui de todos os estilos mas apenas um passa a ser dominante. Líder autocrático é aquele que assume para si toda a responsabilidade e a autoridade, normalmente é negativo e se baseia em ameaças e punições. Líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições do trabalho que os fazem sentir-se encorajados a expressar as próprias ideias. Líderes rédeas soltas é aquele que evita o poder e a responsabilidade, são os membros da equipe que treinam a si mesmo e promovem suas próprias motivações.

Com base no que o autor cita o indicado é um líder participativo, pois conta com a ajuda da equipe, ampliando dessa forma as práticas participativas que se tornam essenciais para o sucesso do trabalho.

Mas como saber se o gestor educacional é um bom líder ou não? Essa resposta será obtida através de uma observação contínua, observação essa caracterizada por atos, relacionamentos, flexibilidade, motivação e, pelos resultados obtidos.

### OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

O inesperado nos surpreende. Estamos acostumados com a rotina diária, com nossas teorias e ideias, seguras da maneira como estão e, de repente, somos surpreendidos com algo novo que promove uma desestabilização naquilo em que acreditamos. Quando isso acontece é

necessário rever as próprias ideias e teorias, partir das incertezas que surgirem para buscar novos conhecimentos e enfrentar as mudanças necessárias.

Todavia, toda mudança gera resistência e medo, e na escola isso não é diferente, cabendo ao gestor educacional trabalhar esse medo e essa resistência para que sejam vencidos de maneira construtiva, pois mesmo sendo um desafio, mudanças devem ser feitas com inovação para se obter bons resultados. Para isso, é importante o gestor escolar conhecer sua equipe e saber o grau de interesse profissional que seus membros têm para com a instituição.

Toda a equipe escolar possui funções determinadas, mas no mundo educacional é necessário mais do que cumprir as suas atividades e tarefas rotineiras, pois todos são educadores e devem promover através do relacionamento e da atuação uma educação emancipatória e de qualidade.

Entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num *conjunto* de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação. (RIOS, 2001, p. 68-69)

Falar em qualidade é avaliar a educação que se oferece na instituição escolar, pois a qualidade se constrói num processo de pequenas ações, sendo cada uma delas importante por si mesma e pelo conjunto que formam. Desse modo, buscar a qualidade atendendo à quantidade é democratizar a educação e torná-la mais igualitária.

O primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola. Esta democratização está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Mas a escola não pode esperar que a sociedade mude para dar sua contribuição à democracia; assim na medida em que modifica sua estrutura interna, de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação das suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade. (PILETTI & PILETTI, 1997, p. 228-229)

O gestor educacional por meio de uma gestão participativa tem o desafio de provocar mudanças nas práticas pedagógicas que garantam a qualidade da educação ofertada visando atingir as metas estabelecidas, construindo a identidade da escola e respeitando a identidade dos sujeitos que dela fazem parte. Segundo Rios (2003, p. 121),

A identidade aparece, assim como algo *construído* nos limites da existência social dos sujeitos. Somos o que somos porque *estamos numa determinada circunstância*. E não podemos deixar de ressaltar que essa circunstância se configura de uma

determinada maneira *porque estamos*, *nela*, e a construímos de maneira peculiar. Somos porque estamos, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos.

Se a instituição deve ser trabalhada em forma de elo, onde um precisa do outro para que haja um crescimento, assim também a identidade se constrói através desse processo de crescimento. Para se definir o norte de uma instituição devem-se organizar ações com base na situação real que expressem os objetivos estabelecidos e considerem as condições de formação inicial e contínua dos professores, situação física do prédio, material utilizado por alunos e professores, acervo da biblioteca, setor técnico administrativo (documentação e escrituração da escola) para que seja possível superar as dificuldades existentes e as que surgirem para o sucesso da aprendizagem dos educandos e aperfeiçoamento dos profissionais.

Com isso, o gestor educacional deve manter o planejamento adotado, fazendo as reorientações, sempre que necessário, juntamente com sua equipe promovendo a interação dos seus membros com equilíbrio e eficiência que resulte na oferta de ensino de qualidade.

### GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A gestão participativa está bastante ligada à gestão democrática. Mas o que seria uma gestão democrática? Uma gestão idealizada para o futuro? Um compromisso coletivo dos educadores? Uma gestão de qualidade? Um ambiente de respeito e afetividade?

São muitas as perguntas que englobam uma gestão democrática, mas alguns princípios básicos devem ser seguidos, para que dessa forma possamos conhecê-la melhor. 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.

 ${
m II}$  — 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. De fato, uma escola democrática deseja que a participação de alunos e alunas e a responsabilidade dos educadores e das educadoras sejam complementários, de acordo com as idades e as diferentes circunstância de cada escola. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores. Além disso, uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade. (PUIG, 2000, p. 27-28)

Portanto, 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. (BEDENDI 2003, p.61)

Desse modo compreendemos que 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 se apoiará também em valores como cooperação e a solidariedade, o espírito de grupo e a tolerância. (PUIG, 2000, p.30)

Concordamos com a afirmação do autor de que os valores devem inspirar a prática de uma gestão democrática, pois as escolas serão cobradas mais e mais, seja pelo seu modo de oferecer a educação ou por sua gestão coerente com princípios de uma cidadania responsável.

É importante, desse modo, 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

O que é o projeto político-pedagógico? Planejamento? Direcionamento? Uma nova estrutura? Dentre essas perguntas e outras buscamos traçar um ponto de partida como uma iniciação para que possamos entender esse importante instrumento dentro da gestão escolar.

O que é um 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, explicita 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 idéia 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. (VEIGA, 1995, p.110)

Como afirma a autora, 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" (Veiga,1995, p. 22). 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 .

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 1995, p. 12-13)

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.

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhe permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 1995, p.15)

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 idéias 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:

- 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:
- 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 INSTITUCIONAL

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. (BALZAN; SOBRINHO 2000, p. 64)

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.

Levando em conta essas considerações, é fundamental ressaltar a importância de escutar e interpretar os atores que estiverem envolvidos no processo de avaliação institucional, pois eles permitirão explicitar aquilo que por vezes está oculto, fazendo emergir o qualitativo, além de compreender com olhar interno e externo de maneira a se concretizar de fato, a meta – avaliação e atingindo, se possível, a sua plenitude. (LOBO, 2006, p. 29)

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.

...A avaliação institucional não é um instrumento de medida de atividades de indivíduos isolados, nem de trabalhos deslocados de seus meios de produção; não é um mecanismo para exposição pública de fragilidades ou ineficiência de profissionais individualizados. A avaliação institucional deve ser promovida como um processo de caráter essencialmente pedagógico. Não se trata apenas de conhecer o estado da arte, mas também de construir. A avaliação há que reconhecer as formas e a qualidade das relações na instituição, mas também construir as articulações, integrar as ações em malhas mais amplas de sentido, relacionar as estruturas internas aos sistemas alargados das comunidades acadêmicas e da sociedade. (BALZAN & SOBRINHO, 2000, p. 61)

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. "... Ao pensar a sua própria realidade em sua ação avaliativa interna e externa, ela articula a teoria e a prática e realimenta as dimensões científicas e pedagógicas..." (Balzan & Sobrinho, 2000, p. 65)

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. "... gostaria de enfatizar que o assunto "avaliação" é sabidamente complexo e que não há, pronto para consumo, um modelo ideal e único para o país. Creio que é inútil procurá-lo. Ele precisa ser por nós construídos." (Balzan & Sobrinho, 2000, p.51)

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.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Consideramos que ser um gestor educacional vai muito além de um mero 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.

Consideramos que 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. Consequentemente, 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 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.

Esperamos que novos e constantes estudos possibilitem aos gestores ampliar o caminho trilhado com alternativas que despertem a alegria de realizar um trabalho bem sucedido, voltado para a formação plena de crianças e jovens.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias (Orgs.). *Avaliação Institucional: teorias e experiências*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. *Resistência e Práticas Pedagógicas*. Dissertação de Mestrado. Campinas: Unicamp, 2003.

BRASIL. **Lei 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf . Acesso em 30/04/2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios.* 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

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

LOBO, Clever Eduardo Zuim. *Avaliação Institucional: Um estudo comparativo entre duas universidades*. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC, 2006.

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

PILETTI, Nelson e PILETTI, Claudino. História da Educação. São Paulo - SP: Ática, 1997.

PUIG, Josep M. *Democracia e Participação Escolar – Propostas de Atividades*. São Paulo: Moderna, 2000.

RIOS, Teresinha Azerêdo. *Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

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