



**O PLANEJAMENTO ESCOLAR E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

**Samuel Dias Toledo de Mesquita**  
Universidade Federal da Paraíba  
[samuelmesquita12345@gmail.com](mailto:samuelmesquita12345@gmail.com)

**Thamyris Mariana Camarote Mandú**  
Universidade Federal da Paraíba  
[thamyrismandu@yahoo.com](mailto:thamyrismandu@yahoo.com)

**Resumo:** O presente trabalho discute sobre o planejamento escolar e tem como objetivo geral compreender como se dá esse processo através da gestão escolar para uma efetiva organização do trabalho pedagógico na Educação de Jovens e Adultos. Consideramos que o planejamento constitui ferramenta transformadora frente às demandas da educação, pautada nos fazeres pedagógicos e nas próprias ações administrativas que dizem respeito à instituição. Para embasar teoricamente a pesquisa, apoiamos-nos nas concepções de Gandin (1997, 2001), Padilha (2001), Luck (2000, 2009), Bordignon (2011), Bordignon e Gracindo (2004), Nery (2007), entre outros. A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e de campo, realizada em uma escola municipal de Ensino Fundamental de João Pessoa-PB. A coleta de dados foi realizada através da entrevista semiestruturada feita com a gestora e 4 professores e a análise documental do projeto político-pedagógico da instituição. Foi possível concluir que o PPP da escola representa o planejamento escolar e traz concepções teóricas e práticas que traçam perspectivas de mudanças positivas que corroboram para a ressignificação da EJA. Também foi possível observar que os discursos dos professores e da gestora estão em consonância na perspectiva de assumir o compromisso de construção das ações de caráter reflexivo que atenda as particularidades da EJA, isto é, um planejamento que tenha a ver com um pensar organizado, estratégico e democrático que leve em consideração o dinamismo e a interação do contexto entre a sociedade atual e a escola, a fim de alcançar objetivos expressivos para o envolvimento de todos no processo de aprendizagem.

**Palavras-chave:** Planejamento. Gestão escolar. Gestão democrática. Educação de Jovens e Adultos.

**SCHOOL PLANNING AND DEMOCRATIC MANAGEMENT IN YOUTH AND ADULT EDUCATION**

**Abstract:** This present work discusses school planning and the general objective is understand how this process occurs through school management for an effective organization of pedagogical work in Youth and Adult Education. We considered that planning is a transformative tool in face of the demands of education, based on pedagogical practices and

administrative actions that concern the institution. To theoretically base the research we rely on the conceptions of Gandin (1997, 2001), Padilha (2001), Luck (2000, 2009), Bordignon (2011), Bordignon and Gracindo (2004), Nery (2007) among others. The research is characterized by being qualitative and of field, carried out in a municipal elementary school in João Pessoa-PB. The data collection was realized through the semi-structured interview made with the manager and 4 teachers and the documentary analysis of the Pedagogical Political Project of the institution. It was possible to conclude that the school's PPP represents the school planning and brings theoretical and practical conceptions that outline perspectives of positive changes that corroborate the reframing of EJA. It was also possible to observe that the speeches of the teachers and the manager are in line with the perspective of assuming the commitment to build reflexive actions that meet the particularities of EJA, that is, a planning that work with an organized, strategic thinking and democratic that takes into account the dynamism and the interaction of the context between the current society and the school, in order to achieve expressive objectives for the involvement of all in the learning process.

**Keywords:** Planning. School management. Democratic management. Young and adults education.

## INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir é fruto de uma pesquisa de campo que busca tratar do tema do planejamento escolar na gestão da Educação de Jovens e Adultos, tomando como objeto de análise a escola pública. A experiência do contato com o campo de pesquisa, durante estágios realizados na graduação em Pedagogia, proporcionou reflexões e nos fez questionar sobre as práticas para as ações e atitudes tomadas na escola, e se essas estão sendo efetivas para um trabalho mais eficaz, com os sujeitos envolvidos no processo educativo.

Para isso, a pesquisa ancorou-se nas concepções de obras que são defensoras da prática sistemática do planejamento como ferramenta indispensável para a gestão e, para embasar teoricamente as concepções desenvolvidas nas entrelinhas do trabalho, foram feitas leituras de autores que se debruçavam com afinco sobre a temática do planejamento e gestão escolar, como Gandin (1997 e 2001), Padilha (2001), Luck (2000 e 2009), Nery (2007), Bordignon (2011), Bordignon e Gracindo (2004), entre outros, articulando com as impressões desenvolvidas na aprendizagem durante a pesquisa.

Entendemos que planejar é algo inerente ao ser humano, pois, em tudo o que fazemos, necessitamos de um planejamento e uma estratégia para chegar a um determinado objetivo. Portanto, ao pensar a escola como um organismo vivo, nela se faz presente a necessidade de planejar suas ações, para que possa melhor organizar o seu trabalho pedagógico e para atingir os fins que justifiquem a sua existência. Para Padilha (2001, p. 30):

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando o melhor funcionamento das atividades humanas. O ato de planejar é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis visando à concretização de objetivos em prazos determinado e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Através da prática pedagógica, a escola deve buscar, junto aos alunos, professores, coordenação, funcionários, comunidade e a gestão, a constituição de uma consciência de que eles são atores desse processo de construção de identidade da escola e, por isso, devem ser sujeitos ativos também em seus processos decisórios (democráticos), sendo incluídos também no planejamento escolar.

Compreendemos que cabe à gestão da escola prezar pela prática de planejar, buscando novas perspectivas e atitudes transformadoras, por meio das quais se promoverá o plano de ações que propõe uma educação ressignificada, contemporânea às novas demandas e pautada em atitudes que vislumbrem mudanças efetivas no âmbito pedagógico e administrativo da instituição. Dessa forma, esta pesquisa se embasa numa perspectiva de planejamento como prática essencial que se constitui na “definição da caminhada da situação presente para o futuro desejado e suas estratégias de percorrê-la” (BORDIGNON, 2011, p. 31).

A dificuldade encontrada é que muitas vezes o planejamento não tem sido encarado em sua totalidade, ou se desenvolve baseado em atividades que não contemplam a realidade posta e muito menos os padrões educacionais e sociais. Isso demonstra a fragilidade e a dificuldade que muitas escolas encontram para a consolidação de uma gestão eficaz. Demonstra-se com isso a tensão existente entre apenas cumprir as normas educacionais e administrativas ou assumir uma nova visão frente às novas demandas, sobretudo no que diz respeito à Educação de Jovens e Adultos (EJA), que constitui uma modalidade da educação formal e tem um desafio incessante em atender às exigências da sociedade, buscando proporcionar o acesso à escola para aqueles que não tiveram a possibilidade de frequentá-la em momento oportuno.

O presente trabalho se constitui de importante reflexão para o ponto de vista social, pois tudo o que parte do cenário da educação busca sua plenitude frente à sociedade em que se insere. O tema apresenta-se relevante do ponto de vista da educação, pois visa aprofundar a necessidade de tal discussão, visto que muitas das decisões para as instituições partem da gestão escolar e agrega um diferencial de nos revelar a preocupação de que a mesma esteja agindo de forma coerente com o objetivo que visa alcançar. O tema é importante, ainda, do

ponto de vista pedagógico, pois viabiliza ao futuro pedagogo uma conscientização e reflexão frente aos desafios e, através dessas informações, torna-o capaz de vislumbrar a importância de agir de acordo com a necessidade e contexto do cenário escolar em que se insere.

Com vistas a compreender um pouco mais a categoria teórica que embasa nossa pesquisa, assim como de conhecer o que já foi pesquisado sobre o tema, realizamos um levantamento no banco de dados da Universidade Federal da Paraíba dos Trabalhos de Conclusão de Curso defendidos no âmbito do curso de Pedagogia, através de um recorte temporal de 2008 e 2018.

Como resultado da busca pela temática planejamento, encontramos 5 (cinco) trabalhos acadêmicos na perspectiva tratada no presente trabalho. Para a temática gestão, foram encontrados 17 (dezesete) trabalhos acadêmicos. Dos 5 (cinco) trabalhos sobre planejamento, 4 (quatro) trataram do planejamento para a etapa da Educação Infantil, com enfoque no planejamento docente. Apenas um deles se encaixa na temática da qual estamos tratando no presente trabalho. Sobre gestão, foi possível observar que, dos 17 (dezesete) trabalhos, 10 (dez) discorrem sobre a gestão escolar, mas apenas um deles trata especificamente sobre a Educação de Jovens e Adultos.

As impressões iniciais que queremos deixar para os leitores é que o presente trabalho pretende se constituir um diferencial na medida em que une a temática gestão – que possui um repertório crescente nas últimas décadas, principalmente na perspectiva democrática – e o planejamento das práticas educativas que concernem à gestão. Portanto, a pretensão é de ampliar a discussão e contribuir para a compreensão das especificidades da Educação de Jovens e Adultos, pois, segundo o que nos mostram esses dados, percebemos o quanto é necessário levar essa temática adiante, uma vez que os desafios para essa modalidade perante a imensidão dos fatores educacionais são gigantescos.

Dessa forma, definimos como objetivo geral da pesquisa compreender como se dá o processo de planejamento escolar através da gestão para uma efetiva organização do trabalho pedagógico na Educação de Jovens e Adultos. Somado a isso, também é importante considerar os objetivos específicos que são: verificar como se dá o processo de planejamento escolar em uma escola pública de João Pessoa-PB; analisar como o planejamento escolar pode influenciar na prática docente; e identificar se o planejamento realizado na escola contempla as especificações da Educação de Jovens e Adultos. Devido à complexidade e à dimensão da temática, não pretendemos esgotar os estudos e debates com tais palavras, mas enraizar e

estimular a compreensão do leitor sobre a importância dessa abordagem que, de antemão, pode abrir possibilidades de ser continuamente aprofundada.

## **A RESPONSABILIDADE DA GESTÃO ESCOLAR PARA A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

Seja desenvolvida na escola estadual, seja no sistema municipal de ensino, a gestão da escola tem como dever de refletir sobre as políticas que regem a educação, buscando reavaliar e pensar sobre seus objetivos e metas educacionais para dar concretude às direções traçadas e ações transformadoras para os sujeitos participantes dela.

Educação é, antes de tudo, o desenvolvimento das potencialidades e tem o compromisso de tornar possível a apropriação de conhecimentos, habilidades e valores que proporcionem ao sujeito o suprimento de suas necessidades. A partir dessa visão, busca-se, através da educação, uma melhor compreensão da realidade e isso envolve a capacidade de tornar-se um cidadão. Dessa forma, a educação escolar é um instrumento para a transformação social e deve ser, portanto, emancipadora.

Se a finalidade da educação é a formação de cidadãos, nada mais justo do que fazer com que a qualidade dessa educação seja voltada para esse fim e que se consolide em um tipo de gestão que proporcione o exercício da cidadania, tendo como ponto de partida a participação de todos os segmentos que compõem a escola nos momentos de decisão. Luck (2000, p. 15) ressalta que, sob a ótica da gestão:

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

Aspiramos a um planejamento educacional para a Educação de Jovens e Adultos em que os sujeitos sejam os próprios autores das práxis pedagógicas e das ações educativas que a escola pode promover, fundamentada na ética cidadã, empregando os ideais de entusiasmo e de compromisso com eles próprios e com a comunidade à qual fazem parte, valorizando as relações interpessoais, estimulando os professores, a família, os profissionais, a atingir as expectativas esperadas. Precisamos pensar uma gestão escolar que vá em busca da qualidade

social das aprendizagens que lhe caiba desenvolver, com transparência e responsabilidade, o exercício da democracia em uma escola que deve se empenhar para se constituir em espaço das diferenças e da pluralidade, por meio de relações intersubjetivas.

## **A ABORDAGEM E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO**

O ato de planejar, em um contexto geral, está intimamente ligado à criação de um plano ou projeto para alcançar um determinado objetivo, ou pelo menos, aperfeiçoar os mecanismos para se chegar a ele. Nesse aspecto, essa é uma atividade relacionada ao ato de preparar, organizar ou estruturar determinadas ações. A partir disso, é possível prever e ordenar acontecimentos, minimizando a mera improvisação. Planejar é refletir sobre a decisão que se pretende assumir frente à ação, é um processo de prever as necessidades e racionalização do emprego de meios e recursos para a concretização de objetivos, levando em consideração tempo, etapas definidas e avaliação de resultados (PADILHA, 2001). Por isso, planejar tem total ligação com a educação, justamente por ser a busca de meios para atingir os objetivos e sucessos de aprendizagem na vida dos estudantes e de quem participa desse processo.

O papel do gestor e sua concepção sobre a educação, por mais consistente que seja, pouco valerão se essas práticas não forem colocadas de forma sistemática, organizada, direcionada e adequadamente especificadas em termos operacionais.

## **OS DESAFIOS DA QUALIDADE DE ENSINO NAS TURMAS DE EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

O desenvolvimento da qualidade de ensino demanda uma orientação mais global e abrangente, assim como devem ser os conteúdos elaborados para os estudantes jovens e adultos, que devem ser pautados nas estimulações de respostas à sua realidade.

Firma-se, portanto, que, para a promoção da qualidade da educação, há ausência de uma visão mais compreensiva de estabelecimento de ensino como uma instituição social, que tenha como elemento fundamental a relação de todos os sujeitos envolvidos, capaz de gerar uma sinergia pedagógica que em muitas escolas está escassa. Essa sinergia deve ser conduzida pela equipe de gestão da escola, sob a liderança do gestor, voltada para dinamização do processo coparticipativo, atendendo às demandas educacionais. A

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

complexidade do processo de ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, sendo este o grande desafio da gestão educacional especialmente para a modalidade da Educação de Jovens e Adultos.

A dinâmica do trabalho da gestão dá-se por uma prática social, que passa a ser o norte da ação direta executada na instituição de ensino. Para Bordignon e Gracindo (2004, p. 147):

Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo que é mudança contínua e continuada, mudança que está baseada nos paradigmas emergentes da nova sociedade do conhecimento, os quais, por sua vez, fundamentam a concepção de qualidade na educação e definem também a finalidade da escola.

Conforme a Secretaria de Educação Básica (MEC/SEC), a gestão deve agir no sentido de ser uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos, possibilitando à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar.

## **METODOLOGIA**

A metodologia da presente pesquisa se constitui em uma abordagem qualitativa, uma vez que não se preocupa com a representatividade numérica, mas com a compreensão de um grupo social ou organização. É uma especificidade das ciências humanas buscar o porquê das coisas, levantando possibilidades do que pode ser feito, produzindo novas informações e conhecimentos.

O estudo também se caracteriza como uma pesquisa de campo, tendo sido realizada a em uma escola da rede municipal de João Pessoa, capital da Paraíba, localizada na zona sul do município. A escola atende aos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental nos turnos da manhã e tarde, e, no turno da noite, oferece a Educação de Jovens e Adultos.

A escola apresenta uma estrutura propícia e adequada para o funcionamento que em geral possui 12 salas de aula e tem, em média, 1.030 estudantes matriculados no ano de 2019 (ano em que foi realizada a pesquisa). A escola possui, em seu turno noturno, um quadro de 14 (quatorze) professores, distribuídos nas 6 (seis) salas de aulas que se destinam às turmas da EJA. Para a realização da pesquisa, através das entrevistas, foram eleitos 5 (cinco) sujeitos



envolvidos, dentre os quais a gestora do turno da noite, membro da direção da escola, e 4 (quatro) professores, que manifestaram as suas visões quanto à temática, que representam essa fatia diretamente ligada ao andamento de todo o processo de planejamento para as ações da EJA.

Ademais, foi realizada uma pesquisa documental que teve como objeto de análise o projeto político-pedagógico (PPP) da escola, por se constituir como um documento que contém o planejamento das ações a serem realizadas nas instâncias administrativas e na aprendizagem, projetos que a escola desenvolve, avaliações, levantamento de resultados e análise dos conteúdos programáticos.

Dito isso, percebemos que a análise iniciou desde a transcrições das entrevistas, leitura das falas, depoimentos e documentos que tivemos posse, através da modalidade de análise de conteúdo (BARDIN, 2006), que está ligada, entre outras operações, à afirmação sobre determinado assunto, a organização do que vai ser analisado, exploração e codificação do material, realização de recortes relevantes do texto para a temática que culminará com a produção conhecimento sobre o tema.

## **RESULTADOS**

Nesta sessão, serão explicitadas as análises feitas e discussão dos dados que foram coletados na pesquisa, tendo como fonte o projeto político-pedagógico da escola, as entrevistas com a gestão da escola (especialmente do turno da noite, no horário que têm-se a Educação de Jovens e Adultos) e o corpo discente, representado por 4 (quatro) professores que deram suas contribuições sobre as questões levantadas pelo pesquisador.

### **Análise documental do projeto político-pedagógico (PPP)**

O projeto político-pedagógico (PPP) consiste em um documento elaborado pela gestão, juntamente com todo o corpo que compõe a instituição escolar, que contém, sobretudo, a organização do trabalho pedagógico a ser realizado por todas as partes envolvidas na escola, mostrando além dos aspectos administrativos da mesma, a sistematização e acompanhamento dos resultados avaliativos.



A primeira parte do documento se constitui de uma apresentação. Fala-se do quão importante é a existência de um projeto político-pedagógico para a instituição, de forma consciente para auxiliar o trabalho a ser desenvolvido. Ainda nessa primeira parte, é posta a caracterização da escola, elementos de sua estrutura, identificação, quadro funcional, constando também informações sobre o seu nível de ensino, número de turmas e vagas, quadro para acompanhamento do rendimento escolar das turmas, função social da escola, caracterização da comunidade que a escola atende com vistas a uma integração da comunidade e alinhamento das ações de participação.

Quanto a esse aspecto, estando assim postos os elementos no planejamento da escola, Gandin (1997) afirma ser necessário a instituição demonstrar que se planeja, e isso só é possível através do seu plano de ação. Portanto, para que escola estabeleça seus objetivos, não pode perder de vista a explicação de quais são as finalidades. Para o autor supracitado, um planejamento deve conter elementos fundamentais ao qual nos deparamos com eles nessa parte inicial do PPP da escola – que é o marco referencial –, no qual a instituição define e expressa a sua identidade, dizendo o que pretende alcançar, seu posicionamento em todos os aspectos – filosóficos, sociológicos, pedagógicos, etc. – que envolvem ainda:

**-Marco situacional:** no qual a instituição se expressa sua compreensão do mundo atual;

**-Marco doutrinal:** em que se estabelece o ideal a que se busca alcançar.

**-Marco operativo:** em que se explicita o posicionamento da instituição para que ela de fato seja eficiente na aproximação da realidade existente para a realidade desejada;

Na segunda parte do PPP, estão as justificativas para a construção do documento e recortes da legislação que fundamenta a existência dos sistemas de ensino e a edificação de seus planos para as ações. Também está o referencial metodológico, em que é possível visualizar as diversas concepções que envolvem a educação, cujo objetivo é evidenciar o sujeito e, através do planejamento elaborado pela escola, fazer com que as ações que ali estão definidas pela gestão e todos os envolvidos tenham êxito no sentido de constituir indivíduos responsáveis, ativos e com um compromisso social.

Na terceira parte desse documento, são expostos os objetivos da escola, tanto os gerais como os específicos; a visão do tipo de gestão que a escola se propõe a exercer em suas nuances; a organização administrativa e financeira da escola e a organização do trabalho pedagógico, incluindo-se a matriz curricular; um cronograma estabelecido pela gestão para a

implantação das estratégias do PPP. Ao final, devem constar a sistematização e acompanhamento dos resultados, uma forma de avaliar os procedimentos realizados no período em que esteve em vigor.

Isso significa que a instituição, ao elaborar o seu plano, concentra todos esses elementos fundamentais e afirma seus ideais de forma objetiva e de acordo com o modelo trazido por Gandin (1997). Nesse ponto, é possível observar a organização do trabalho pedagógico que a gestão e a comunidade escolar visam desenvolver na instituição, justamente onde se encontra o foco da temática do presente trabalho: como a instituição se planeja.

É notável a preocupação de forma positiva da gestão ao pensar em um projeto que vise maior participação dos estudantes principalmente do público da Educação de Jovens e Adultos, pois, estando eles contidos no planejamento, pretende trazer um caráter inovador para as suas atividades, tendo um acompanhamento para avaliar os resultados dessas ações. Sobre esse aspecto, concordamos com a afirmação de Nery (2007, p. 109) ao supor que essa

[...] modalidade de organização do trabalho pedagógico prevê um produto final cujo planejamento tem objetivos claros, dimensionamento do tempo, divisão de tarefas e, por fim, a avaliação final em função do que se pretendia. Tudo isso feito de forma compartilhada e com cada estudante tendo autonomia pessoal e responsabilidade coletiva para o bom desenvolvimento do projeto.

Em consonância com o exposto, podemos dizer que o PPP da escola pesquisada vai além de atividades aleatórias, mas contém uma preocupação com o alcance de objetivos e de transformação da sociedade, através do ensino e aprendizagem fornecidos pela escola, direcionados através de uma gestão democrática e em cooperação com todo o corpo escolar.

### **Reflexões acerca da democracia e do planejamento para as especificidades da EJA: Entrevista com a gestora**

Os gestores são os profissionais responsáveis pela organização administrativa e pedagógica da instituição. Atuando em equipe ou individualmente, eles devem agir sobre a escola de forma a garantir que ela seja um ambiente de formação de cultura e conhecimento, pretendendo mobilizar e estimular o desenvolvimento, construindo uma aprendizagem orientada para a formação da cidadania.

Nossa ida à escola pesquisada oportunizou a entrevista com uma das gestoras que compõe a equipe de direção da escola, para discutir aspectos relacionados ao tema. É fato que

o trabalho a ser exercido pela gestão é árduo e para que ele aconteça da melhor forma, não deve ser executado sozinho. A gestão escolar conta diretamente com a coordenação pedagógica, supervisores, secretários e funcionários que fazem parte do corpo escolar, os quais, sobretudo, pretendem zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho das atividades da instituição e pela qualidade do ensino. Para isso, a gestão deve se servir de ações democráticas, que priorizem a participação dos diversos setores da escola aos quais estão a serviço do cumprimento desses objetivos e nesse aspecto a gestora concordou, ao afirmar:

**Gestora** - eu sou muito de escutar, mas eu sempre “tô” tomando assim... apresentando minhas sugestões. Então eu acho assim... a gestão democrática a gente tem que escutar todos os segmentos, alguma decisão, a gente tem que escutar todos, o que é que eles acham. Tanto é que nosso planejamento se dá muito nisso: o primeiro momento a gente deixa os professores falarem, dizerem “como é que vocês estão se sentindo?”, “sobre tal situação, como é que vocês acham que a gente deve agir?”, a gente não ‘tá’ sozinho na gestão e nem podemos, porque a gente não consegue... sozinho não consegue. Como diretora pedagógica eu priorizo o pedagógico, de ajudar, de pensar no ensino.

Sobre esse aspecto, concordamos com as declarações da gestora e apoiamos essa prática nas contribuições dadas por Luck (2009), uma vez que, a gestão é responsável pelo ato de gerir de acordo com as diretrizes e políticas educacionais para a implementação de seu projeto pedagógico e o compromisso com os princípios de democracia e métodos de criação de um ambiente favorável, proporcionando a participação e o compartilhamento nas tomadas de decisões. Isso se concretiza, de acordo com Luck (2009, p. 24), ao afirmar que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado.

Esse compromisso é construído a partir de um processo de compreensão dos vários desdobramentos de ações e de responsabilidade assumida pela efetivação da proposta de trabalho, a fim de que resultados pretendidos sejam concretizados.

Entretanto, podemos perceber a preocupação da atual gestora em superar deficiência do sistema de ensino, pensando nas especificidades que existem na Educação de Jovens e

Adultos. Percebe-se, então, uma busca pela qualidade de ensino, uma vez que se preocupa com os desafios e busca articulação com todos os setores, de forma que venham a pensar em um planejamento que contemple todas as prerrogativas para essa modalidade, horários e situações que se adequem a necessidade dos educandos. Isso fica entendido em sua fala:

**Gestora** - Tem o problema da evasão, mas ele não é só aqui. Eu venho pensando muito nisso, mas assim... por ser a EJA, a gente não obriga. A gente não tem aquela questão de ligar pros pais “olha por que seu filho...” como a gente faz com as crianças. Então o que a gente vai propor a fazer? Colocar no trabalho escolar e conversar com os professores qual a estratégia a gente pode estar construindo e realizando junto aos alunos para que não tenha tanta evasão.

Muitos deles já vêm de um dia de trabalho e por vezes preferem sair mais cedo e esse fato é complicado de administrar, mas que muitas vezes resolve através do diálogo... é uma coisa que me fascina, é ver a importância que eles dão... a maioria vem com aquele brilho no olhar, com uma cede de aprender, mas realmente existe uma dificuldade que enfrentam.

Portanto, por existir especificidades, a gestora objetiva junto com os professores a construção de um planejamento que oportunize bons resultados, um planejamento que atenda a horários, atividades que chamem a atenção dos estudantes e várias outras formas de atraí-los, visando a diminuir a evasão que ainda é notória. Apontamos que é nessa direção que a escola deve agir para contemplar as especificidades da EJA, de forma que os direitos e deveres não sejam somente trabalhados no seu sentido imperativo, mas sim em uma prática democrática de conscientização.

Desse modo, é no sentido da construção de uma responsabilidade social para todos os segmentos da escola que afirmamos a necessidade de o planejamento ser orientado para o alcance de resultados plausíveis e para a concretização de uma gestão democrática que, de fato, atinja os ideais da Educação de Jovens e Adultos da instituição.

### **O planejamento na visão dos professores**

Os professores, através das entrevistas, declararam que uma gestão que se denomine direcionada em termos pedagógicos deve ter explícita as suas ações, de forma a promover uma visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas atividades para a promoção da aprendizagem. Sendo assim, devem os seus dirigentes, orientar as ações com um espírito construtivo de superação das dificuldades e desafios da Educação de Jovens e Adultos, com um foco na melhoria dos processos pedagógicos, integração e horizontalização das relações: um ambiente estimulante e motivador para a busca de

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

resultados, orientação para as atividades pedagógicas contidas nos projetos, a contextualização dos conteúdos em relação a realidade existente, fazendo com que os alunos tenham oportunidade de desenvolver o seu potencial, já que suas ações proporcionam o reconhecimento de sua importância.

Os professores, quando questionados sobre a relevância que a gestão dá ao planejamento para o andamento das atividades para a Educação de Jovens e Adultos na escola, responderam:

**Professor 2** - Eles estão mais preocupados com o ensino e aprendizagem. Começa com os informes administrativos, aí depois passa para o ensino aprendizagem que é o foco de todos os professores.

**Professor 3** – Sempre a gente é chamado. Por exemplo, agora é páscoa, mas para a gente, vamos colocar a questão dos valores, voltar aos valores, porque estamos percebendo que ultimamente, há uma questão de indisciplina, não pela questão do adulto mais velho, mas pela questão do adulto mais novo, que não sabe que mundo que lhe espera, aí trazer a questão da páscoa, mas de uma forma que nós venhamos a mostrar a ele e trabalhar essas questões de solidariedade, de respeito, então a EJA vai nesse rumo aí...é até uma coisa que falei no último encontro da gente, que deveria trabalhar mais projetos que venha colocar coisas ao qual o aluno venha refletir sobre as suas próprias atitudes, sabe?

Dessa forma, podemos dizer que, sendo a gestão de caráter pedagógico, acaba por se constituir e assumir uma dimensão para a qual todas as outras convergem, já que esta está totalmente ligada ao foco principal do ensino de jovens e adultos, que é a sistemática e intencional atuação da escola para a promoção de conhecimento e formação de cidadãos.

Na busca desses ideais, concordamos com o que Gandin afirma (2001, p.89) ao alertar que:

A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas ideias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado.

É, portanto, possível falar em inovação quando não esquecemos de fato qual é a preocupação principal que o sistema educativo visa superar: a qualidade da educação pública para resultados em que todos aprendam mais e melhor. Em relação a isso, têm destaque as falas dos seguintes professores, ao discorrer sobre seus trabalhos em sala de aula e quando foram questionados se haveria alguma sugestão para que suas ações venham fluir em relação ao seu compromisso com a EJA:

**Professor 1** - Há um grupo que é mais idoso, na mesma sala que os mais jovens. Tem um que assim... se adequa mais ao planejamento lúdico, outro que gosta mais do tradicional. Eu acho que a gente na sala de aula, o professor procura mediar, ser o mediador, ser um pacificador, sempre com muito diálogo, orientação para que essas...para que as dificuldades sejam sanadas, para que a resistência dos alunos seja menor, entendeu?

**Professor 4** - A gente tem um grande número de adolescentes que tão vindo do ensino regular, que digamos assim “não deram certo” no ensino regular... e a gente tem os adultos (que aí os assuntos são por outras questões, é por causa de trabalho, essas coisas). Aqui tem uma coisa boa: tem muito profissional que realmente veste a camisa... é focar um pouco mais no planejamento em si.

Isso reflete muito bem a finalidade da educação em função do indivíduo em si, da cidadania e do trabalho, que, no caso da EJA, são pontos cruciais a serem desenvolvidos no plano e planejamento de ações da instituição: desenvolver o educando, preparar para o exercício da cidadania e para o trabalho. Tudo isso supõe a construção de sujeitos que dominem conhecimentos necessários para fazer frente ao mundo político, os processos de produção, sobrevivência e para o desenvolvimento pessoal e social.

Isso se explica pelo fato de que, na visão da Educação de Jovens e Adultos, o processo educativo deve ter em vista a compreensão da condição humana e das possibilidades de superação das limitações, criando novas disposições para o sujeito, pois o processo de educação não constitui nenhum sentido se não contribui para a promoção de uma mudança social, com vistas a se lançar ao progresso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apontam que os professores demonstram compactuar com a visão da gestora, porquanto levam em consideração que a gestão democrática tem papel fundamental na construção do planejamento escolar com vistas à promoção de práticas educativas que busquem um processo de aprendizagem significativo para os estudantes, levando em conta as particularidades e dificuldades da Educação de Jovens e Adultos. O planejamento envolve de maneira sinérgica os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a possibilidade de um trabalho integrado, voltado para a concretização dos objetivos educacionais da EJA.

A análise do projeto político-pedagógico da escola nos proporcionou identificar que o documento apresenta elementos que direcionam ao caminho das transformações para a eficiência e eficácia da aprendizagem. Nele, identificamos também as intenções de colocar o

**Revista Educação e (Trans)formação, Garanhuns, v. 05, n. 01, jan. 2020 / jun. 2020**

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE

<http://www.journals.ufrpe.br/index.php/educacaoetransformacao/index>

estudante em evidência e no centro de todas as ações desse planejamento, conferindo a importância que ele tem para a escola (em todo o processo de aprendizagem) e para a sociedade (para transformá-la a partir do que aprende).

Cunhado em cima da realidade, o planejamento traz concepções teóricas e práticas mediante as quais é possível traçar perspectivas do âmbito atual e local da instituição de ensino, com vistas a corroborar para a ressignificação da educação, ao mesmo tempo, objetivando o alcance da eficácia desse instrumento da gestão. Por isso, planejar tem a ver com um pensar organizado e estratégico, as tomadas de decisões sobre as ações intencionais na educação. Assim, os gestores assumem esse compromisso de construção das tarefas de reflexão coletiva e continuada, também considerando o dinamismo e a interação do contexto entre a sociedade atual.

O gestor tem uma posição de centralidade dentro da instituição, visto que sustenta o bom andamento das atividades, a eficácia organizacional e a condução para o sucesso das ações planejadas. Assim, para desenvolver algo inovador no contexto escolar, que leve em consideração a criatividade, a participação dos estudantes, profissionais da instituição, comunidade (família), o gestor deve desenvolver uma cultura organizacional de trabalho conjunto e ter ciência dos recursos que dispõe, tanto o material como o humano, dando suporte às atividades realizadas.

Portanto, consideramos urgente e necessária a preocupação com a formulação de um planejamento para a Educação de Jovens e Adultos que, de fato, atenda às especificidades dos sujeitos que compõem essa modalidade de ensino, ainda não assistida em sua totalidade e precarizada em contexto nacional. Defendemos que a EJA não pode ser colocada em paralelo ao sistema de ensino, mas sim como algo consistente no contexto das instituições, fortalecendo-a através desse processo propulsor presente dentro da escola (através da equipe gestora, juntamente com a comunidade escolar) e estimulando a busca pelo seu sucesso.

A temática apresentada na presente pesquisa pode, inclusive, alçar voos no sentido de produzir maiores debates e reflexão por parte dos pesquisadores e dos acadêmicos que se inclinam a essa linha de pensamento. A pesquisa tem relevância principalmente no contexto social, por sermos nós os profissionais que vemos na educação a principal fonte de mudança da sociedade e que, através dela, aspiramos a formar cidadãos capazes de sentir, refletir e agir sobre o mundo à sua volta.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad.: L. de A. Rego & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.

BORDIGNON, G. O Planejamento Educacional no Brasil. **Fórum Nacional de Educação**. São Paulo, junho/2011, p. 1 – 67.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004.

GANDIN, D. **O planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1997.

\_\_\_\_\_. A posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção da Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v.1, n.1, pp. 81-95, jan/jun 2001, Instituto Latino-americano de Planejamento Participativo, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org> . Acesso em: 10/01/2019.

LÜCK, H. A Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. **Revista Gestão em Rede**, Brasília, n. 19, p. 8-16, 2000. Disponível em: [http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar\\_01.pdf](http://www.cedhap.com.br/GestaoEscolar_01.pdf) . Acesso em: 22/10/2018

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo, Curitiba, 2009.

NERY, A. **Modalidades organizativas do trabalho pedagógico**: uma possibilidade. São Paulo: PUC, 2007.

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