

A IMPORTÂNCIA DA COMPETÊNCIA PEDAGÓGICA PARA UM GESTOR ESCOLAR

Data de aceite: 16/02/2023

Victor Alves Pereira

Eliei Unglaub

RESUMO: O Gestor Escolar é considerado como sendo o elemento fundamental para o processo educacional de qualquer Escola. É dele o dever de possuir a capacidade de influenciar, de ter iniciativa e dinamismo, de tomar decisões frente aos técnicos pedagógicos e professores, objetivando a implementação de ações pedagógicas inovadoras, num trabalho coletivo, de mobilização de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Ele precisa apontar o caminho para a qualidade do ensino. A competência pedagógica de um gestor escolar o ajudará a usar todas as ferramentas e competências para a realização de uma educação mais qualificada. Tal competência é considerada a mais importante de todas as demais, pois está diretamente envolvida com a promoção do ensino e aprendizagem do aluno. Ela é responsável pelas práticas inclusivas e evolutivas da escola, pois é ela que proporciona a visão acerca da importância

da constante melhoria das práticas e técnicas da educação. O gestor que possui a competência pedagógica tem suas ações regidas por um único objetivo: a melhoria da educação e a melhor qualificação dos alunos e profissionais envolvidos. Daí a importância de que é dada a formação pedagógica do gestor escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Competência Pedagógica; Gestor Escolar; ensino e aprendizagem.

INTRODUÇÃO

O gestor escolar possui muitas funções a serem cumpridas dentro do ambiente denominado “escola”. Ele tem que lidar com a parte burocrática, tem que agir como o mediador de ideias na atual gestão democrática, lida com o planejamento, resoluções de problemas e muitas outras questões. Todas essas funções são indispensáveis e fundamentais para um gestor. Mas ao se tratar de um gestor escolar é fundamental que se desenvolva um tipo de competência que lida diretamente

com a educação, ou seja, uma competência que vise a melhoria contínua da qualidade da educação. Nesse sentido é fundamental que o gestor escolar tenha a competência pedagógica, pois é ela que o ajudará a mobilizar pessoas, bolar estratégias e a conciliar as demais competências para um único fim: melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem tendo como objetivo o formar cidadãos competentes e informados.

A COMPETÊNCIA PEDAGÓGICA

A competência pedagógica é considerada a mais importante que as demais, pois está diretamente envolvida com a promoção do ensino e aprendizagem do aluno. Ela, então, é a competência que rege todas as demais competências de um gestor escolar, pois lida com a formação do aluno e sua aprendizagem (LÜCK, 2009). Para Vasconcelos, (1995) a competência pedagógica, não é menos importante que as demais, mas está interligada a todas as outras, estando diretamente ligada a finalidade da escola. Essa competência é diretamente originária da pedagogia, que é, segundo Debesse e Milaret (1974), a arte de sistematizar e organizar os processos de aprendizagem de uma pessoa. Para Not (1981) a pedagogia visa a sistematização, a organização e a implementação do ensino-aprendizagem, que tem que ver com aspectos da gestão, da comunicação e da relação interpessoal em grupo. Lück (apud CAMPOS; SILVA, 2009, p. 1866) mostra que a compreensão dos fundamentos da ação educacional, a relação existente entre as ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos, o conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos, a habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola, a habilidade de orientação e *feedback* ao trabalho pedagógico são as principais habilidades para um gestor escolar dentro da área pedagógica (LOCCO; LEMES, 2008). Lück (2009, p.93-94), ainda descreve algumas características da competência pedagógica:

Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos; Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar; Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos; Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados; Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva, nacional e internacional; Orienta a

integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade; Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar; Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia, formulando e introduzindo perspectivas de superação, mediante estratégias de liderança, supervisão e orientação pedagógica; Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente; Articula as atividades extra-sala de aula e orientadas por projetos educacionais diversos com as áreas de conhecimento e plano curricular, de modo a estabelecer orientação integrada; Orienta, incentiva e viabiliza oportunidades pedagógicas especiais para alunos com dificuldades de aprendizagem e necessidades educacionais especiais e; Promove e organiza a utilização de tecnologias da informação computadorizada (TIC) na melhoria do processo ensino-aprendizagem.

A competência pedagógica de um gestor escolar o ajudará a usar todas as ferramentas e competências para a realização de uma educação mais qualificada.

A FIGURA DO GESTOR ESCOLAR

O enfoque dado ao gestor em sua dimensão pedagógica deriva da necessidade do fortalecimento, da criação de condições próprias e essenciais para a melhoria de seu desempenho, de seu planejamento e de seu aperfeiçoamento na função, visando prioritariamente a melhoria da qualidade de ensino e desempenho dos alunos, pela própria pedagógica e pela atuação efetiva do Conselho Escolar. O Gestor deve possuir a capacidade de influenciar, de ter iniciativa e dinamismo, de tomar decisões frente aos técnicos pedagógicos e professores, objetivando a implementação de ações pedagógicas inovadoras, num trabalho coletivo, de mobilização de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. (LOCCO; LEMES, 2008).

A função do gestor escolar no cotidiano da escola é essencial para a organização do trabalho pedagógico, devendo ser planejada e estruturada. Ainda que o gestor tenha outras pessoas para auxiliá-lo nos aspectos pedagógicos, como por exemplo, supervisor e coordenador pedagógico, a condução do processo cabe a ele. É o gestor escolar quem vai deixar claro quais são as metas e objetivos da escola com relação às aprendizagens dos alunos e juntamente com sua equipe escolar construir as estratégias para o alcance desses objetivos (SILVA, 2014, p. 25).

Prado, Silva e Silveira (2012) complementa que competência para condução das atividades educacionais é fundamental para a atuação do gestor escolar assim como ter conhecimentos técnicos da área pedagógica e da legislação educacional. O Gestor Escolar precisa ter o conhecimento da legislação em seu aspecto pedagógico, já que compreende sua essência, deve se utilizar dela para melhorar a qualidade de sua atuação (LOCCO;

LEMES, 2008).

O Gestor Escolar é considerado o elemento fundamental para o processo educacional de qualquer Escola. Toda a comunidade, isso inclui pais, alunos, equipes pedagógicas e administrativas, funcionários, e especialistas em educação, dependem das decisões finais do gestor. Deve partir do gestor o ideal de caminho para a qualidade do ensino. É ele que articula o conhecimento e formação de valores da instituição. É ele quem decide, com o apoio de todos, as questões da formação dos alunos. A ação do gestor dentro do aspecto pedagógico é de extrema importância, pois é ele que acompanha e controla os problemas que interferem no processo educacional. Para isso é necessário que ele pense, reflita e desenvolva, em conjunto, ações apropriadas para que seja cumprido, com efetividade, a aprendizagem dos alunos. O gestor também é a pessoa que enfrenta os maiores desafios da Instituição de ensino. Ele conduz as atividades, os planejamento, a organização, a coordenação e o controle. Ele inicia as práticas pedagógicas democráticas estabelecendo a unidade escolar e a ordem da Instituição de ensino. Dentro da articulação pedagógica ele assume um papel fundamental para estimular os professores a se desenvolverem favorecendo a oportunidade dos estudantes de receber um ensino de aprendizagem favorável. É imprescindível a atuação do gestor na dimensão pedagógica, sendo um facilitador do processo de ensino e aprendizagem. Ele precisa estar por dentro de como é a realidade dos educandos dentro dos aspectos, sociais, familiares, pessoais e escolares. Ele deve possibilitar o permanente diálogo, sabendo ouvir e mantendo uma postura colaborativa (LOCCO; LEMES, 2008).

Culturalmente falando, o diretor tem se distanciado as práticas pedagógicas e ficando somente com a parte da gestão financeira e com os aspectos burocráticos.

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão do trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. Estes profissionais são participantes da liderança pedagógica exercida pelo diretor exercendo essa responsabilidade em regime de co-liderança. Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos de aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23)

Para que essa cultura acabe é preciso que todos compreendam que estão a serviço da melhoria da qualidade do ensino e que essa melhoria só vai acontecer dentro de uma ação conjunta e colaborativa (LÜCK, 2009). Dentro desse processo faz-se necessário o monitoramento e a avaliação do trabalho pedagógico, sendo um fator primordial para que o gestor escolar tenha condição de acompanhar a evolução das aprendizagens, garantindo a realização dos objetivos educacionais propostos (SILVA, 2014). Segundo Luck (2013, p.26):

Monitorar significa olhar para detalhes e especificidades do processo educacional, de maneira a compreender o seu funcionamento e sua relação com seus resultados, a fim de garantir a maior efetividade das ações e aprender sobre quais as mais efetivas e quais as que menos contribuições promovem. Representa ter o olhar atento para as ações educacionais de modo a garantir o ritmo, condições e métodos mais adequados à promoção de melhores e mais elevadas práticas e, em consequência, níveis mais elevados e complexos de aprendizagem dos alunos.

O monitoramento das atividades era visto como uma ação de vigiar do gestor escolar em relação as ações dos professores, onde avia uma cobrança produzindo mais efeitos negativos do que positivos. Sendo assim, a liderança do gestor escolar é de muita importância para a construção dessa nova cultura escolar, que é guiada por grandes expectativas em relação a aprendizagem dos alunos por parte dos professores. O gestor escolar não só pode como deve realizar o monitoramento da aprendizagem. Ele deve indicar quais são os índices de aprendizagem alcançados pelos alunos em determinados períodos. Deve, também, buscar juntamente com a equipe de professores estabelecer metas a curto e médio prazo, traçar estratégias de aprendizagem e realizar feedback ao professor sobre o trabalho que está sendo feito e sobre as outras ações (SILVA, 2014).

O feedback revela o que se espera da pessoa, orienta o seu desempenho, reforçando o que deva ser reforçado, clarificando o que estiver obscuro, apontando aspectos de devem ser substituídos, alterados ou eliminados. Dessa forma, constitui-se em um processo sem o qual não se realiza de forma clara a orientação do trabalho pedagógico e a aprendizagem. Sem a capacidade de dar feedback os gestores não promovem a aprendizagem (LÜCK, 2013, p.119) .

Para Lück (2013), quando o gestor realiza feedback ele está estimulando o profissional a repensar suas práticas e a aumentar suas expectativas com relação ao aprendizado dos alunos, ou seja, estamos falando do gestor escolar que pratica uma liderança compartilhada, que não visto como um fiscalizador do trabalho do professor e sim como um ajudador, realizando um trabalho de parceria.

Um gestor escolar que foca nos objetivos da sua escola promove uma equipe escolar com foco que busca estratégias para vencer os desafios cotidianos, pois é importante que os professores tenham altas expectativas de aprendizagem dos seus alunos e que confiem que os alunos são capazes. Eles devem buscar melhorar suas estratégias e técnicas de ensino na busca por melhores resultados (SILVA, 2014). Para Prado e Prado (2001) deve ser parte presente na atividade do diretor o envolvimento com a comunidade, com todos os funcionários da escola e com os professores. Os trabalhos que dão destaque a gestão democrática, exigem do diretor o desenvolvimento das competências técnicas, políticas e pedagógica.

O GESTOR ESCOLAR E COMPETÊNCIA PEDAGÓGICA

Cabe ao gestor escolar a função de acompanhar o cumprimento dos dias letivo e horas-aulas estabelecidas. Embora perceba-se o distanciamento do gestor dessa função, ainda sim se faz necessário a sua atuação para garantir que se cumpra o calendário, o horário dos professores, a reposição de calendário escolar, garantindo a reposição de carga horária e de conteúdos, quanto às faltas de Professor em licença médica. É, também, responsabilidade do gestor avaliar os resultados do plano de trabalho em conjunto com todos os técnicos pedagógicos e com os professores. A falta desse procedimento é considerada como sendo um fator que favorece a má qualidade do ensino. É o gestor que deve incentivar a busca de novas alternativas para solucionar os problemas. Uma das principais atividades do gestor escolar é a de ser um articulador da participação de todos os componentes envolvidos na construção do Projeto Político Pedagógico. Ele, além de articular, deve acompanhar e intervir na elaboração e avaliação desse projeto como objetivo de melhora a qualidade da Instituição de ensino visando atender as expectativas dos pais e alunos. O Gestor precisa entender que ele é o protagonista no quesito aprendizagem, por isso, deve partir dele a iniciativa de perguntar, consultar, experimentar, avaliar de modo crítico com todos os envolvidos no processo (LOCCO; LEMES, 2008).

O gestor não é só um administrador, mas um educador no âmbito coletivo exercendo a sua liderança no processo educativo, tomando a dianteira, juntamente com a equipe pedagógica, diante de todas as ações que serão desenvolvidas. Ele é quem toma as decisões tanto administrativas como pedagógicas tendo em vista sua responsabilidade política. Sendo assim, é de fundamental importância que o gestor possua a competência pedagógica, pois é ele quem tem a responsabilidade de zelar pela melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009).

O gestor escolar (diretor de escola) não deve se resignar a um trabalho meramente burocrático e sim assumir, com a coragem, o seu ser educador, e como líder, impulsionar a comunidade escolar à mudança – um projeto de longo prazo, mas que, se ninguém o iniciar, jamais será realizado. Os omissos deverão aceitar o veredicto da história. (SANTOS, 2013, p. 68)

Para que o ensino continue a melhorar é de fundamental importância que se faça uma investigação dos recursos e ações desenvolvidos pelo gestor para manter os alunos na escola, para melhorar o rendimento do aluno, para executar o projeto político pedagógico e para manter os responsáveis informados. É importante investigar como o gestor dialoga com a Equipe Pedagógica e com responsáveis dos alunos. Ver a questão da frequência escolar, o índice e os motivos de desistência de alunos, quais as resoluções tomadas pelo Gestor nesta questão, como são feitas as reuniões pedagógicas e como o gestor articula essas reuniões e os Conselhos de Classe. É indispensável a contínua melhoria das

técnicas a serem desenvolvidas, da utilização de materiais didáticos de qualidade para a melhoria do ensino e motivação aos alunos. O desequilíbrio estrutural do Estabelecimento de Ensino, o descompromisso com o processo educacional, da utilização inadequada do Projeto Político-Pedagógico e Regimento Escolar, a falta de objetivos educacionais e ausência da identidade da Instituição de Ensino também devem ser observados (LOCCO; LEMES, 2008).

Parte-se da realidade, com a finalidade de compreendê-la e de construir conhecimento capaz de transformá-la; utiliza-se o que já sabe sobre a realidade (conteúdos), não como algo absoluto e definitivo nem como um fim em si mesmo, mas como subsídio para encontrar novas relações; novas “verdades”, novas soluções; os protagonistas da aprendizagem são os próprios aprendentes. Por isso acentua-se a descoberta, a participação na ação grupal, a autonomia e a iniciativa; desenvolve-se a capacidade de perguntar, consultar, experimentar, avaliar, características da consciência crítica (BORDENAVE, 1998, p. 5).

É comum perceber que um dos aspectos fundamentais para que se desenvolva a função na dimensão pedagógica é o aprimoramento da técnica que promovem e implementam as novas tecnologias da comunicação e informação no Projeto Político Pedagógico da Instituição de ensino como objetivo de atender as necessidades dos alunos e dos professores (LOCCO; LEMES, 2008). “Hoje, esforços pedagógicos, administrativos e econômicos combinam-se para conferir um novo sentido ao direito de aprender. Espera-se que a escola desenvolva competências em cada aluno para que possa participar ativamente do seu mundo e construir projetos de vida digna em relação aos outros” (GALVÃO; CAVALCANTI, 2009, p.1).

A escola tem como responsabilidade dar a garantia de aprendizagem a todos os alunos para que eles se tornem cidadãos criativos, consciente de sua função na sociedade e que sejam capazes de alcançar o sucesso profissional. Nesse sentido é que a gestão escolar deve contribuir. Isso deve ser feito com acompanhamento, monitoramento e avaliação dos processos educacionais proporcionando ao gestor condições de delinear caminhos para corrigir o que for preciso. É notório o esforço em melhorar a qualidade do ensino oferecido nas escolas, mas para que isso que esse esforço alcance os resultados é necessário que a Intuição seja envolta de uma atmosfera de entusiasmo pelo trabalho onde os problemas são encarados de positivamente e enfrentados coletivamente por todos. Isso parece ser uma tarefa complicada ao considerarmos os obstáculos que são postos na rotina de uma escola, mas é a forma como a escola entende a sua função que deve ser objeto de preocupação do gestor escolar (SILVA, 2014). Lück (2011, p. 112) observa:

Quanto menos profissionalizado é o conjunto de pessoas que atuam na escola, maior distância tende a existir entre os âmbitos de cultura organizacional e cultura educacional. Isto é, nessas circunstâncias o modo de ser e de fazer

da escola é mais orientado por sua lógica interna e por interesses pessoais e corporativos ou lógicas imediatistas de senso comum e caráter reativo, e menos por objetivos de médio e longo prazos voltados para a formação dos alunos segundo métodos e concepções de ensino explícitos e claramente entendidos e absorvidos na prática de todos.

A considerada “boa escola” é aquela que os alunos aprendem, ampliam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida (LÜCK, 2009). É perceptível que as ações desenvolvidas na escola têm um manifesto e intencional sentido pedagógico, ou seja, que todas as escolas se constituam em um ato intencional para transformação dos processos sociais por elas praticados e de transformação da própria prática pedagógica e da escola como um todo, de modo a que o aluno tire um melhor proveito dela. Essa é a razão de se constituir a gestão pedagógica em uma das dimensões mais importantes do trabalho do gestor escolar que, mesmo sendo compartilhada com um coordenador ou supervisor pedagógico, quando existir na escola, nunca é a esses profissionais inteiramente delegada (LÜCK, 2007). Sendo assim, todas as ações têm um caráter pedagógico, que objetiva levar as pessoas a aprenderem, desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes. A escolar deve estar voltada para o objetivo de alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando, contudo, diversidade e peculiaridade de cada escola (LÜCK, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competência pedagógica é fundamental para um gestor escolar, pois ela engloba todas as outras competências do âmbito educacional. É ela que dá ao gestor a visão do todo da educação viabilizando meios de tornar mais efetiva a educação desenvolvida em conjunto por todos os participantes da Instituição de ensino.

Sem essa competência o gestor acaba por ficar preso as práticas burocráticas e administrativas sem cooperar com o corpo de educadores para ajudar, avaliar, organizar e aplicar os planos para a melhoria da educação. O gestor escolar que não possui essa competência acaba por favorecer o déficit no progresso da educação inviabilizando um ensino de qualidade para seus alunos.

A competência pedagógica é responsável pelas práticas inclusivas e evolutivas da escola, pois é ela que proporciona a visão acerca da importância da constante melhoria das práticas e técnicas da educação. Ela é responsável em proporcionar ao gestor a visão sobre o que deve ou não ser feito para o crescimento educacional da escola que colaboraram com a formação de cidadãos competentes e qualificados. Esse gestor saberá dar a real importância para as tratativas em grupo de forma a ser qualificado para gerir as diversas ideias que lhe serão propostas de modo a sistematizá-las e aplicá-las no dia a dia

escolar. O gestor que possui a competência pedagógica tem suas ações regidas por um único objetivo: a melhoria da educação e a melhor qualificação dos alunos e profissionais envolvidos. Daí a importância de que é dada a formação pedagógica do gestor escolar.

REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. D. **Alguns fatores pedagógicos**. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Capacitação pedagógica para instrutores/supervisores da área da saúde. Brasília, 1989. p.19-26.

CAMPOS, M. ; SILVA, N. M. A., de. **Gestão escolar e suas competências**: um estudo da construção social do conceito de gestão. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, III ENCONTRO SUL BRASILEIRO DE PSICOPEDAGOGIA, 2009, Curitiba. Anais eletrônicos. Disponível em: < http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/autores_m.html>. Acesso em: 20 maio 2022.

DEBESSE, M.; MIALARET, G. **Tratado das ciências pedagógicas**. São Paulo: Editora Nacional/ Editora da USP, 1974.

GALVÃO, V. B, A, DE; CAVALCANTI, E. A. A.; **Competências em Ação de Gestores Escolares**: um Estudo na SEEC da Paraíba. In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, SP, 2009.

LOCCO, L. A, de; LEMES, M. G.B, da. **A dimensão pedagógica do trabalho de gestor da escola pública de educação básica**. Curitiba: Material Didático Impresso Educação a Distância, 2008.

LÜCK, H. **Avaliação E Monitoramento Do Trabalho Educacional**. Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

_____. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Série Cadernos de Gestão, v. VI. Petrópolis: Vozes, 2012.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Liderança Em Gestão Escolar**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

_____. **Concepções E Processos Democráticos De Gestão Educacional**. Série: cadernos de Gestão, Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

_____. **Gestão Da Cultura E Do Clima Organizacional Da Escola**. Série: cadernos de Gestão. Rio de Janeiro, Vozes, 2013.

NOT, L. **As pedagogias do conhecimento**. São Paulo: DIFEL, 1981.

PRADO, F. R.; SILVA, J. R. DA; SILVEIRA, L. F. V. **Competências requeridas para diretores escolares: um estudo na escola estadual de ensino médio “Monsenhor Miguel de Sanctis**. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos... Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos2012.php?pag=140>>. Acesso em: 22 maio 2022.

PRADO, M. das G. de O.; PRADO, D. M. O administrador escolar: visão e esclarecimentos. *Interação. Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, Varginha, v. 3, n. 3, maio, p. 24-27, 2001.

SILVA, F. E. da. **O gestor escolar e a organização do trabalho pedagógico**: desafios para refazer a gestão pedagógica. Brasília: Universidade de Brasília, 2014.

VASCONCELLOS, C. S, dos. **Planejamento**: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.