



GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE (IN)DEPENDÊNCIAS
UMA BREVE ANÁLISE

Belo Horizonte

2011

GABRIELA LELES COSTA

**GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE (IN)DEPENDÊNCIAS
UMA BREVE ANÁLISE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Chaves de Carvalho

Belo Horizonte

2011

GABRIELA LELES COSTA

GESTÃO ESCOLAR: RELAÇÕES DE (IN)DEPENDÊNCIAS – UMA BREVE ANÁLISE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Prof^a. Patrícia Chaves de Carvalho (orientadora) – UFMG

Prof. Hormindo Pereira de Souza Junior – UFMG

Belo Horizonte, 28 de julho de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelos dons recebidos, aos meus pais, pelo amor incondicional; ao meu filho, Gustavo, e ao meu marido, Eduardo que são a razão da minha luta constante; aos meus professores, pelos conhecimentos adquiridos – especialmente às Prof^{as}. Jussara Bueno e Patrícia Chaves, pelas orientações atenciosas, que me permitiram chegar até aqui; aos colegas de curso, pela convivência e trocas, aos colegas de trabalho, que de uma forma ou outra me fazem crescer muito; aos amigos, que me auxiliaram nesta jornada; e a minha amiga Líbia, que me ajudou muito.

“Não, Tempo, não zombarás de minhas mudanças!
As pirâmides que novamente construístes
Não me parecem novas, nem estranhas;
Apenas as mesmas com novas vestimentas.”

William Shakespeare

RESUMO

Este trabalho apresenta uma breve análise crítica acerca das funções do gestor escolar, mostrando as características históricas e alguns fundamentos teóricos que embasam o processo de descentralização e autonomia e democratização da administração escolar. Aponta, ainda, algumas consequências e limitações desse processo, a partir das ações gestoras, baseadas em situações atuais e em suas relações de (in)dependências.

Palavras-chave: Gestão escolar; Descentralização e autonomia; Democratização.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	DESENVOLVIMENTO.....	9
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
4	REFERÊNCIAS.....	17
5	ANEXO.....	19
	Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Arthur Trindade.....	20

1- Introdução

Tarefas de liderança nunca foram consideradas fáceis, em quaisquer ambientes, uma vez que dirigir e/ou guiar grupos, em diferentes situações, sempre exigiu muita habilidade. Tanto mais se teria a dizer, ao se tratar de instituição (ões) pública (s), local característico de questões emergentes.

Segundo Gustavo Heidrich, em matéria na revista Nova Escola (devidamente citada nas Referências deste trabalho), a função de diretor escolar, no Brasil, nasceu para organizar o trabalho nos grupos escolares e, desde o século XIX, já apresentava problemas – da estrutura física dos prédios utilizados até à formação dos grupos de alunos. O problema maior residia na divisão de papéis e tarefas, já que, além do cargo do diretor, os demais funcionários não tinham claras suas funções. O problema, como já é sabido, se estendeu ao próximo século, e nos alcançou em pleno século XXI; nas palavras do autor:

Problemas como infraestrutura e formação de professores continuam em pauta. De positivo, permanecem apenas a importância do diretor – agora reconhecido como gestor – e seu papel decisivo na realização do sonho republicano de uma escola pública de qualidade para todos. (NOVA ESCOLA, ano 2009).

Com o objetivo de se efetivar um sistema democrático de educação em âmbito nacional, foram criadas leis de políticas públicas, após o que surgiram muitas pesquisas acerca do assunto. Esses trabalhos se basearam em diversas análises que tiveram como fundamento a situação atual do país em todos os níveis educacionais, desde os constituídos em municípios até os de responsabilidade federal. Nesse sentido, os conceitos de educação, assim como as propostas para sua avaliação, planejamento e gestão foram inseridos numa vertente que se deseja democrática, constitutiva de políticas públicas, norteadas por um regime colaborativo:

Com a Lei de Diretrizes e Bases de 1971, a Educação no Brasil foi estruturada em sistemas municipais, estaduais e federal. Durante a ditadura militar (1964-1985), cada diretor tinha também o dever de enquadrar o projeto educacional de sua escola ao ideal de potência nacional a que o país aspirava. Com a redemocratização, na década de 1980, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, que congregava entidades sindicais, acadêmicas e da sociedade civil, foi uma das instituições mais atuantes para a inclusão, na Constituição federal, da determinação de que a escola

brasileira tivesse como preceito a gestão democrática – vigente até hoje. (Ibidem).

Entretanto, como se pode notar na citação acima, essa democratização, longamente pontuada nas leis e em demais documentos prescritivos do âmbito escolar, ainda não foi totalmente efetivada nas instituições escolares, tendo em vista sua relatividade. Ou seja, por mais que os gestores se esforcem em atuar democraticamente, enfrentam, dia após dia, várias situações controversas referentes a essa (suposta) democratização.

Isso se deve ao fato de que a proposta de uma escola democrática, gerida para e pela população, vem acompanhada pelas atuais tendências de descentralização e autonomia da gestão escolar, que permitem questionamentos, como: a) qual é, de fato, o papel do gestor escolar na democratização da escola, uma vez que sua relativa autonomia depende de suas Secretarias responsáveis, que são quem aprovam ou não suas decisões?; b) se as decisões ainda são concentradas nas Secretarias, como conferir aos gestores escolares a autonomia da/na instituição?; c) de que modo deve o gestor lidar com as questões descentralizadas (ou descentralizadoras), quando lhe são exigidas tomadas de decisões em seu cotidiano escolar?; d) até que ponto a gestão se estabelece administrativa e/ou pedagógica diante dessas questões?

Na prática, indagações como essas são constantes, perpassando as ações gestoras diariamente, e é isso que move a reflexão que aqui se objetiva, a saber.

2- Desenvolvimento

As ações de gestão na escola, assim como o papel do seu gestor/diretor/líder, há muito, têm sido enfatizadas em diferentes órgãos vinculados a esse âmbito, quer em documentos (oficiais ou não), quer em planos de ações – individuais e governamentais.

Ao que tudo indica, há preocupações de diversas ordens, quando se analisam as inúmeras funções dos gestores escolares. Atualmente, com a redemocratização do espaço escolar, o papel de gestão se encontra entre a administração e as ações pedagógicas, grosso modo, em um interstício que merece atenção.

Os múltiplos olhares às atitudes do gestor escolar são habituais, e o seu trabalho é incessantemente avaliado. Os documentos prescrevem suas tarefas, as pesquisas apontam suas falhas e seus avanços, e as discussões gerais (em jornais e revistas)¹ até receitam, em listas numerosas e/ou sintéticas, passos que se devem seguir em prol de uma gestão de sucesso. O problema é que no dia-a-dia não se faz possível perseguir caminhos previamente formulados, dadas a amplitude e a vivacidade do espaço. No máximo, pode-se deixar guiar por uma agenda, como um conjunto de lembretes, apenas.

As situações do ambiente escolar, ainda que características do espaço e de seu entorno, são, ainda, bastante inusitadas. Portanto, para que um gestor tenha sucesso em seu trabalho, ele precisa ser devidamente acompanhado pela sua equipe – o que raramente acontece.

Na realidade, gerir uma instituição de ensino público, atualmente, não tem sido muito diferente do que ocorria nos séculos anteriores, pois que os papéis e as funções do gestor ainda não estão muito claros, nem para ele, nem para o grupo de profissionais que o rodeia. Vale pontuar que essa falta de clareza não está ligada à incompetência ou a questões dessa ordem. Ocorre que gerenciar a equipe escolar hoje, considerando-se a cultura local de sua escola, mais que uma tarefa difícil, tem se tornado uma experiência bastante complexa. Na maior parte das vezes, mais que líderes e/ou diretores, os gestores assumem posturas não só de administradores, mas também de psicólogos, médicos, policiais e muito mais – e ainda ganham muito pouco por isso.

Desde a criação à reformulação necessária de um Projeto Político-Pedagógico (por exemplo), estipulado pela LDB, no Art. 12, I,² que determina que as escolas devem “elaborar e executar sua proposta pedagógica”, o gestor enfrenta muitos desafios. Um deles é a ausência de tempo necessário às reuniões pedagógicas – tempo que em dias atuais as escolas não têm assegurado como direito constituído –, fator que gera muito desgaste entre o grupo de profissionais e resulta em problemas outros.

¹Como exemplos de documentos, têm-se as portarias, os decretos e as resoluções, a Constituição, entre outros; como referência de pesquisas, vale mencionar as promovidas pela Fundação Vítor Civita; e como discussões gerais em periódicos, leem-se, aqui, a Revista Nova Escola e os portais do MEC.

²Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Das sete horas da manhã (ou, até mesmo, a partir das 6:30) até o fim do dia – que, para um gestor, normalmente se encerra às 22 horas, mais ou menos –, o gestor trabalha para conseguir esse tempo, tão reclamado por seus profissionais, mas, paradoxalmente, é exatamente contra o próprio tempo que ele “corre”.

Situações que envolvem as famílias, tanto de seus alunos como de seus funcionários, são corriqueiras. O gestor, por vezes, é procurado não só por parentes de seus funcionários, em busca de ajuda para assuntos pessoais e/ou relacionados à saúde e comportamento do profissional, mas também por familiares de alunos e, até mesmo, por seus namorados (as) que, diante de problemas de relacionamentos, veem no gestor um aliado, ou alguém que pode apontar um caminho, dar um conselho, enfim, resolver seus problemas. São, geralmente, situações muito sérias e delicadas, que requerem cuidados no agir e no falar, como roubos internos, que ocorrem no ambiente de trabalho, e que “podem” ou não envolver a polícia – a depender do contexto e do querer do grupo; são casos de gravidez e/ou abortos na adolescência, acompanhados de agressões entre os envolvidos, que são também alunos da escola; há, por vezes, problemas socioafetivos entre “casais” de alunos, que podem incorrer em questões médicas, quando não há entendimento entre as partes; há, ainda, questões diárias de saúde e pessoais que comprometem o trabalho do profissional, que não comparece à escola, aumentando a carga de trabalho do gestor, que precisa resolver o problema a todo custo, e suprir a falta de um funcionário e outro e, ainda, lidar com questões que são apenas de sua responsabilidade, como as burocráticas, administrativas e pedagógicas.

Alunos permanecem mais tempo na escola do que os professores, ficam “de castigo”, tropeçam e caem, brigam, machucam-se, passam mal e precisam ser encaminhados a postos médicos; alunos especiais estão na escola, em busca de inclusão, mas, por vezes, não têm o devido acompanhamento de um profissional especializado; alunos também sofrem acidentes em redor da escola; profissionais perdem seus entes queridos, se descontrolam, e cabe à direção a função de tomar todas as providências em relação a cada uma dessas situações, corriqueiras, habituais. As Secretarias ainda estão muito distantes da escola em momentos como esses, o que faz com que o gestor não só se responsabilize pelas tomadas de decisões, diante de incidentes do cotidiano, mas também se sinta desamparado, sem o devido aparato de que necessita, quando precisa lidar com questões que

envolvem outras instâncias: como tratamentos psíquicos para alunos e funcionários, acompanhamentos a alunos que necessitam de atendimentos especiais, entre outros. Todavia, no que se refere a cobranças, as Secretarias se fazem muito presentes, e exigem presteza e pontualidade, mesmo não se apresentando dessa maneira. Ademais, as escolas já possuem seus calendários, que também precisam ser seguidos – os eventos precisam ser previamente organizados, para o que disposição de tempo e organização são critérios essenciais.

Exemplos como esses são rotineiros no cotidiano escolar e deixam transparecer, claramente, a situação complicada – e delicada – em que se encontram os gestores: além da mistura de funções, nota-se uma sobrecarga muito grande para o profissional, que já está se habituando a isso. Talvez resida nisso o problema, pois, ao se “acostumar” e aceitar esse caminho que tem tomado a educação, o gestor, na crença de estar cumprindo todas as funções e resolvendo todas as questões emergentes, diariamente, na escola, acaba por protelar demais tarefas quiçá mais importantes ao seu cargo. O fato é que, diante da necessidade (que talvez devesse ser suprida por outrem), ele se faz pronto a agir e coloca em risco a avaliação de seu próprio desempenho.

Conforme Neto & Almeida e Wittmann (2000), as atuais tendências de descentralização e autonomia da gestão escolar têm sido apontadas como requisitos essenciais para a garantia da democratização da administração escolar brasileira e para atender aos novos contextos sócio-históricos e referências teóricas da educação atual. Segundo Castro (2000), a análise dessas novas tendências, bem como as suas exigências sobre a gerência escolar, configura o cargo de diretor escolar como uma função bastante complexa, marcada pela sua liderança local, por sua capacidade de comunicação com as Secretarias de Educação, habilidade de articular a escola com outras instituições, e mediar demandas financeiras, problemas de recursos humanos e questões pedagógicas.

Este autor ainda descreve o diretor como um profissional que assume a administração da escola sob tensão, tendo como base para sua ação administrativa seu conhecimento e suas experiências como educador, líder comunitário e outras vivências pessoais.

O movimento de descentralização administrativa dos órgãos públicos brasileiros durante a década de 90 foi defendido sob o argumento de ser um

elemento essencial para a democratização da estrutura do Estado. Todavia, de acordo com Neto & Almeida (2000), podemos entendê-lo melhor sob a perspectiva do neoliberalismo, tendo sido concebido como modo de modernização do Estado e de aumentar a eficiência e a eficácia dos gastos através da aproximação entre os problemas e a gestão.

Na gestão escolar, o processo de descentralização pode ser percebido nas dimensões pedagógicas, por meio do PPP (Projeto Político-Pedagógico); administrativas, pela instituição do Colegiado Escolar; e financeiras, pela criação da Caixa Escolar (conf. NETO & ALMEIDA, 2000). Essa descentralização, porém, muitas vezes representa apenas uma redistribuição de tarefas e não a redistribuição de poder que ainda se concentra nas Secretarias de Educação, não se atingindo, sequer, o objetivo inicial de democratização do sistema educacional.

A autonomia da escola e a descentralização de sua gestão podem, ainda, ser entendidas como uma necessidade advinda da reinvenção da educação. Segundo Wittmann (2000), a escola precisa se adequar ao contexto sócio-histórico da sociedade atual, marcado por intensa reestruturação econômica e social, e pela instituição do conhecimento como base para as relações humanas entre pessoas, grupos e povos. Além disso, os novos fundamentos teóricos da educação questionam a visão reducionista de conhecimento como informação a ser transmitida, e defendem a importância do sujeito e de sua participação no processo de produção e construção do conhecimento. Para contribuir neste contexto atual, a escola precisa desenvolver estratégias para se tornar autônoma, cidadã e democraticamente gerida, dentro de seu tempo.

As mudanças na gestão escolar e, conseqüentemente, na atuação e formação do seu gestor trazem à tona grandes desafios no cotidiano escolar. Tais desafios, de acordo com Wittmann e Castro (2000), parecem ser maiores diante do fato de grande parte dos diretores de escolas públicas enfrentar o problema da sobrecarga de trabalho, da falta de clareza sobre o seu papel, da pouca valorização social e profissional e, principalmente, do curto espaço de tempo de que se dispõe para cumprir todas as suas tarefas.

Outras questões aparecem como obstáculos no cotidiano escolar, são elas: as relações com os pais (família dos educandos), com a Secretaria de Educação (Semed), as condições físicas da escola, problemas e dificuldades com os alunos e

características de assistência social da escola, que incorrem numa questão maior – o tempo escolar. Esse tempo, naturalmente, está relacionado tanto à duração completa do mandato de cada gestão, como ao tempo disponível para fazer, gerir a escola, além daquele que é gasto em outras coisas menos importantes, mas que também precisam ser feitas.

Como exemplo, tem-se, a seguir, uma situação-problema relacionada às relações entre escola e Semed (Secretaria Municipal de Educação do Município de Betim/MG), mais especificamente, quanto às relações de poder e autonomia entre essas duas instâncias.

No início do ano letivo de 2009, a Secretaria Municipal de Betim (Semed/Betim), por meio de portaria (BETIM, 2010), determinou a uniformização da carga horária para cada uma das nove disciplinas escolares (Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História, Geografia, Artes, Educação Física, Língua Estrangeira e Educação Religiosa), em toda a Rede Municipal de Betim. Na prática, essa alteração fez com que algumas disciplinas tivessem suas cargas horárias semanais aumentadas, principalmente Artes, Ed. Religiosa, Ed. Física e Inglês, em detrimento de outras disciplinas, especialmente Língua Portuguesa e Matemática.

Independentemente dos avanços ou retrocessos curriculares propostos pela medida, a forma como esta foi implementada demonstra limites e desafios que são impostos à gestão das escolas em relação às decisões concentradas na Semed/Betim. Primeiro, porque a mudança curricular foi determinada por meio de portaria, sem que nenhuma discussão tivesse sido realizada previamente, seja com diretores, professores, membros do Conselho Municipal de Educação, Colegiado Escolar ou comunidade do município. Segundo, porque não houve respeito ao processo de construção do PPP (Projeto Político-Pedagógico), elaborado a partir de contextos sociais em que cada escola está inserida. Terceiro, porque, uma vez que determinou grandes mudanças na rotina dos professores, alguns precisaram ser realocados em outras escolas, acarretando falta de profissionais para as disciplinas cuja carga horária foi alterada. Quarto, porque mesmo com a oposição do coletivo de professores e do próprio Colegiado Escolar às mudanças, não houve possibilidade de discussão e reestruturação da portaria.

Consoante Neto & Almeida (2000), esta situação demonstra que embora se pretenda a descentralização administrativa e autonomia da gestão escolar, inseridas

no próprio tempo desse âmbito, continua ocorrendo a centralização das decisões e o controle pelas instituições que estão no nível de fato central, como a Semed/Betim.

Como afirma Castro (2000), tais decisões centralizadas imprimem o desafio aos diretores escolares de tentarem conciliar necessidades da comunidade, dos profissionais da escola e determinações das Secretarias de Educação – tudo dentro do espaço escolar que a situação cotidiana da instituição permite. Essa situação de tensão, segundo este autor, contribui para a desvalorização do gestor escolar e, conseqüentemente, de sua profissionalização.

Nesse sentido, embora a descentralização e autonomia escolar sejam tendências necessárias de acordo com os novos contextos históricos da sociedade atual, bem como das necessidades de mudança nos paradigmas teóricos da educação, sua implementação, conforme Neto & Almeida (2000), carece da efetividade e do respeito aos instrumentos e órgãos até então constituídos, como o Colegiado Escolar, Conselho Municipal de Educação e Caixa Escolar.

Se consideradas todas essas instâncias em conjunto, o processo de implementação dessa descentralização e autonomia escolar poderá contribuir em muito para a melhora das condições de trabalho, valorização e profissionalização dos diretores escolares, como afirma Castro (2000), se respeitadas as condições de trabalho e a divisão, dentro, naturalmente, de um tempo escolar anteriormente previsto.

A questão do tempo escolar, em instituições públicas – contextos onde as prescrições deveriam estar sendo rigorosamente seguidas, mas que têm, ao contrário, trazido à tona problemas de diversas ordens, como a sobrecarga de trabalho a uns e a desestruturação de outros –, contribui com a instauração do caos, na educação pública atual; nas palavras de Barbosa (s.d.):

É preciso registrar a sensação de um “estar perdido” por parte da equipe gestora com a nova proposta de trabalho; [as “novidades” escolares caíram] de paraquedas com a proposta de [se] iniciar o [novo período] com um novo conceito de funcionamento e organização pedagógica. Fica evidente tratar-se de um projeto educativo que mexe com a estrutura de atendimento dos alunos, sem a contrapartida dos recursos financeiros necessários e condições de trabalho adequadas. A velha questão da solução mágica se faz presente, cabendo ao diretor e sua equipe administrativa e de docentes terem que operar milagres... (p. 11).

Ainda segundo esse autor, o tempo, que deveria acontecer em prol de uma melhor estruturação na escola atual, “é visto como uma forma de lidar com as demandas urgentes” – fato que se pode verificar nas situações exemplificadas acima.

É, portanto, nesse meio, que se encontram os atuais profissionais da educação, especialmente os gestores, que, ao lutarem por “justiça social” em seu trabalho na educação, são, por vezes, impedidos por suas próprias leis.

Também é fato que o PPP precisa ser melhor estruturado, no que concerne, especialmente, às questões ligadas às ações escolares, dentro de seu tempo. Entretanto não se pode simplesmente sugerir uma alteração que assim permaneça apenas na escrita: mais que isso, é imprescindível que ela ocorra junto ao grupo que da escola participa, que a configura, realmente, a fim de que se possa tornar em prática algo que, muitas vezes, é ditado apenas em tese.

3- Considerações Finais

A análise realizada neste trabalho buscou refletir acerca das relações de (in)dependências na gestão escolar, na medida em que toda a atuação do gestor (especialmente quando se leva em consideração sua autonomia e descentralização) acontece através de um tempo, que necessita ser previamente definido, não só no PPP (Projeto Político-Pedagógico), mas também em suas ações diárias, observando-se as reais condições em que sua gestão se consubstancia.

Essa reflexão mostrou quão complexo se faz o trabalho do gestor, tanto nos muros da instituição escolar como exterior a ela. Da Constituição Federal ao calendário escolar, o gestor se encontra inserido no conjunto das atividades sociais, e vive em confronto com o que lhe é prescrito e com o que constitui a realidade. Muitos questionamentos surgem, mas a prática é constante. Portanto ao um só tempo esse profissional questiona, trabalha, procura estudar e ainda busca por respostas que deveriam já está norteando seu trabalho inicial. Além disso, não se pode deixar de considerar, outrossim, o contexto social em que se encontra esse gestor, diante de todo o processo que envolve o ambiente escolar, seus funcionários e seus sujeitos educandos.

Pela complexidade do trabalho que realiza, ao gestor cabem diversos papéis, dos quais gerir, de fato, é apenas um. Anterior à aproximação (inevitável) ao seu grupo de trabalho, é importante para o gestor lidar bem com as prescrições da escola propriamente dita, como também com as leis externas, pois, caso contrário, ele pode ter sérios prejuízos no desempenho de sua função. Por esse motivo, é imprescindível que se considerem os aspectos intra e extraescolares que interferem (ou não) no trabalho do gestor, visto como o profissional inserido em um amplo e complexo contexto, que é a escola. Como trabalho que é, a gestão assume, aqui, perspectivas tanto didático-pedagógicas como profissionais-administrativas, todas mediadas pelo seu responsável – o gestor escolar.

Reverter o quadro do trabalho exaustivo, em prol de uma atuante democratização da escola atual não implica somente mudança metodológica, mas, primordialmente, mudança de postura, tanto do corpo de profissionais do âmbito escolar como de suas Secretarias, assim como das prescrições que lhes são impostas. Para tanto, o gestor deve se considerar e ser considerado como um trabalhador que possui atuação complexa na sociedade, sim, que participa e extrapola os muros escolares, por meio de suas atividades gestoras, (des)centralizadas, autônomas/(in)dependentes, democráticas.

4- Referências

BARBOSA, Joaquim Gonçalves. Gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas. In: **Revista Brasileira de Política e Administração Educacional**, v. 22, n. 1, p. 109-123, jan./jun.2006.

_____. **O diretor escolar e a difícil arte de se autorizar.**

Disponível em:

http://www.moodle.ufba.br/file.php/11601/Jornal_de_Pesquisa/199.pdf Acesso em: 14/06/2011.

BETIM. Portaria Semed 001 / 2010. Estabelece distribuição de módulos-aula para os educandos do 3º e 4º ciclos da rede municipal de ensino e dá orientações. **Diário Oficial de Betim**, 04/01/2010.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**, em especial: princípios fundamentais, direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, administração pública e educação.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Brasília: Ministério da Educação, 2002. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/> Acesso em: 20/06/2011.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. **A Gestão da Escola Básica**: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 71-87, fev./jun. 2000.

Conferência Nacional de Educação – 2010: **Construindo o Sistema Nacional Articulado de Educação**: O Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação. Disponível em: http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf
<http://conae.mec.gov.br>
<http://www.ufmg.br/online/radio/arquivos/015000.shtml>,
http://www.werther.eng.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=34%3Aconae-2010&catid=5%3Aeducacao&Itemid=43&lang=pt
http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/texto_conae.pdf
<http://www.ufmg.br/busca.html?cx=011496514098557469916%3Av5zp64nw6gm&cof=FORID%3A9&ie=ISO-8859-1&q=conae#939>
<http://www.fae.ufmg.br/gestrado/index.php/pagina-inicial/25-gestrado/5-apresentacao.html>
Acesso em: 06/06/2011.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004.

FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA. **Estudos e pesquisas educacionais**. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/> Acesso em: 18/06/2011.

LDBEN: **Lei n. 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Arts. 12, 13 e 14.

NETO, Antônio Cabral; ALMEIDA, Maria Doninha de. **Educação e Gestão Descentralizada**: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 35-46, fev./jun. 2000.

NOVA ESCOLA. São Paulo, edições *on line* de outubro/2009; abril/maio de 2011. Disponível em:
http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/lst_diretor.shtml
<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/faz-pensa-gestor-escolar-507667.shtml>
<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/surge-diretor-escolar-482307.shtml>
<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/voce-tem-tempo-tudo-476165.shtml>
Acesso em: 14/06/2011.

PIANCA, Volmer Áureo. Tudo o que o Diretor Faz na Escola. In: **Revista do Projeto Pedagógico**: Orientação aos gestores das unidades escolares. s.d. Disponível em: http://www.udemo.org.br/RevistaPP_04_08Tudo.htm Acesso em: 10/06/2011.

PNE (Plano Nacional de Educação). Ministério da Educação. Brasília: Inep, 2001. **Programa Nacional de Direitos Humanos** - 1996. Disponível em: www.nevusp.org/downloads/down199.pdf Acesso em: 06/06/2011.

ROCHA, Luiz Carlos de Assis. **Como elaborar trabalhos acadêmicos**. 3.ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Ed. do autor, 2002.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA. **Referencial Político-Pedagógico de Betim**. Escola Democrática: onde todos aprendem. Resoluções do III COMEB. ALFREDO JOHNSON RODRIGUES. Betim/MG, 1999.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão**: novas demandas para o gestor. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, fev./jun. 2000.

5- Anexo

Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Arthur Trindade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
ALICE MAGALHÃES SALOMÉ
EDILAINE APARECIDA DOS SANTOS PEREIRA
GABRIELA LELES COSTA

BETIM, JUNHO DE 2011.

**PROJETO
POLÍTICO
PEDAGÓGICO
DA ESCOLA
MUNICIPAL
ARTHUR
TRINDADE**

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	A ESCOLA.....	5
3	MISSÃO DA EMAT.....	7
4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	8
5	CURRÍCULO.....	9
6	TEMPO ESCOLAR.....	11
7	PROCESSO DE DECISÃO.....	13
8	RELAÇÃO DE TRABALHO.....	15
9	AValiação.....	17
10	REFERÊNCIAS.....	19

1- INTRODUÇÃO

O presente Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Arthur Trindade vem explicitar os anseios e finalidades desta instituição de ensino, dentro de uma sociedade e de um contexto histórico, perante as demandas de sua realidade.

Trata-se de um trabalho coletivo que se norteia nos princípios da democracia e do respeito às diferenças, em que se configura tal construção. É difícil, por vezes, articular interesses tão diferentes, mas ao se pautar em uma gestão democrática, o consenso se torna natural – dissenso e consenso são atos muito divergentes e constitutivos do processo de elaboração de um projeto político pedagógico da escola.

O Projeto Político pedagógico é o momento de sistematizar ações, vontades, histórias... É a hora de colocar no papel a caminhada e o modo de caminhar, mas não o destino final, pois é um documento dinâmico e inacabado que deve ser avaliado e reconstruído, pelo menos, a cada 3 (três) anos, após a data de sua elaboração, pois educação não se faz no imediatismo, mas sim, em um processo longínquo; portanto

o PPP da escola deve, de fato, mostrar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. Nesta direção, o PPP, ao se colocar como espaço de construção coletiva, direciona sua constituição para consolidar a vontade de acertar, no sentido de educar bem e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento. Assim, o PPP deve expressar qual é o cerne, o eixo e a finalidade da produção do trabalho escolar. (Oliveira, s.d.).

2- A ESCOLA

A Escola Municipal Arthur Trindade surgiu em 1987, como anexo da Escola Municipal Sebastiana Diniz Mattos Cardoso (Imbiruçu), em apenas duas salas de aula. Daí nasceu a nova escola, criada pela Lei Municipal 1877/89 de 10/07/89, tornando-se autônoma pela Portaria nº 696/91 de 19/10/91.

O prédio, localizado à Rua Bahia, nº 174, Vila Universal em Betim, Minas Gerais, recebeu ampliação significativa que pode considerar a data de 16/11/90 como o dia da inauguração da escola. Nesta reforma, recebeu mais 05 (cinco) salas de aula, totalizando 07 (sete) em estilo pré-fabricado. Em 1996, o prédio foi reconstruído e entregue à comunidade em 10/05/96.

Hoje, em novo endereço, situada à Rua Paraná, nº 69, Vila Universal, e conhecida carinhosamente como EMAT, atende a 850 alunos, crianças e adolescentes de 06 a 14 anos de idade, ministrando a segunda etapa da Educação Básica, ou seja, do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, em dois turnos (vespertino e matutino).

Além da escola regular, a EMAT tem um programa de Educação de Tempo Integral, conhecido no município de Betim como Escola da Gente que visa atender a 225 alunos no total, com atividades esportistas e de letramento, no contraturno, em um sítio próximo ao prédio da escola. A escola também participa do Programa Escola Aberta que visa estreitar os laços com a comunidade, estimulando-a a se sentir parte da instituição através de oficinas de artesanato e de lazer, nos finais de semana.

A escola tem aproximadamente 90 funcionários e mais 15 monitores que trabalham exclusivamente no Programa Escola da Gente. Dentre os funcionários da EMAT, estão a diretora, 02 vice-diretores, 01 tesoureira, 01 secretária, 05 pedagogos, 04 técnicos de biblioteca, 05 técnicos de secretaria, 42 professores e 14 agentes de serviços escolares, sendo 9 em desvio de função.

O prédio da escola é composto por 02 andares, sendo que no 1º andar localiza-se a área administrativa, pedagógica, sala de vídeo, biblioteca, banheiros de alunos e

funcionários, sala de informática, sala dos professores, 02 quadras (sendo uma coberta e a outra descoberta), cantina, refeitório e 02 salas de aula. E, no 2º andar, localizam-se 13 salas de aula. A estrutura física da escola não está totalmente adequada para receber alunos portadores de necessidades especiais, uma vez que não temos rampas e banheiros adaptados para os mesmos.

3- MISSÃO DA EMAT

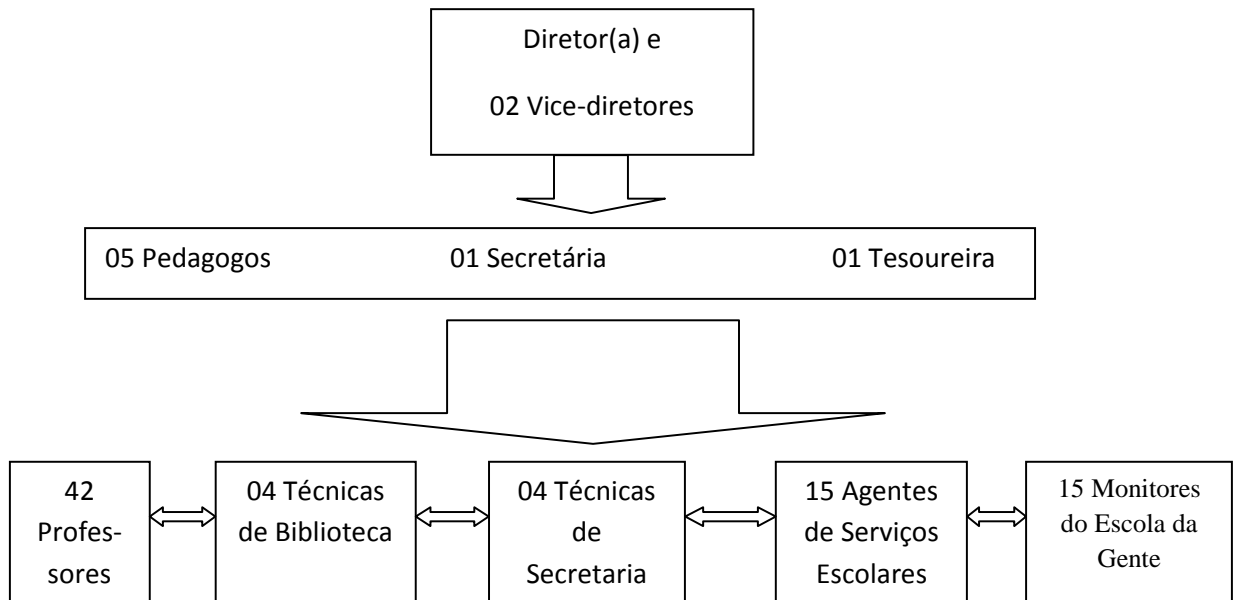
A EMAT tem como missão a formação plena dos educandos, para que estes, enquanto sujeitos de sua própria história, sejam capazes de intervir na realidade social, através de uma cultura de paz, tornando esta realidade mais fraterna e mais justa, uma vez que concebemos a educação como um

... direito de todos e dever do Estado e da família, [que] será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (Constituição Federal, 1988).

Diante do exposto, elencamos as metas que devemos percorrer para alcançar, nossa missão dentro da perspectiva da Constituição Federal:

- Estimular uma escola que seja um espaço acolhedor e de aprendizagem significativa;
- Fortalecer a identidade da escola diante da comunidade interna e externa;
- Permitir uma integração da escola com seu contexto, fortalecendo sua autonomia;
- Garantir um espaço de trabalho acolhedor e criativo;
- Garantir espaços de participação e decisão da comunidade;
- Promover estratégias de ação compartilhada;
- Estimular o compromisso individual e coletivo no cotidiano da escola;
- Elevar o desempenho acadêmico dos educandos;
- Coordenar adequadamente os planos de estudo e as estratégias de ensino-aprendizagem;
- Promover novas competências por meio da formação em serviço articulada ao projeto pedagógico e às demandas dos profissionais;
- Adotar estratégias de ensino diferenciadas, inovadoras e criativas.

4- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



O organograma acima é somente para efeito de visualização da estrutura organizacional da escola, não devendo ser considerado como algo estático e que não permita a cooperação e colaboração entre as partes.

Devemos ressaltar que escola é um ambiente dinâmico e que a imagem de elos de corrente são mais propícias, uma vez que nos remetem ao sentido de união e de colaboração entre os pares.

5- CURRÍCULO

O planejamento curricular prevê os conteúdos da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada, explicitada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, além de estar em consonância com a Portaria nº001/10 da Secretaria Municipal de Educação, que normatiza:

CICLO	ANO	DISCIPLINAS								
		Língua Portuguesa	Matemática	Geografia	História	Ciências	Ed. Física	En. Religioso	Inglês	Artes
1º	1º	x	x	x	x	x	x	x		x
	2º	x	x	x	x	x	x	x		x
	3º	x	x	x	x	x	x	x		x
2º	4º	x	x	x	x	x	x	x		x
	5º	x	x	x	x	x	x	x		x
* 3º	6º	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	7º	x	x	x	x	x	x	x	x	x
*4º	8º	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	9º	x	x	x	x	x	x	x	x	x

*Nos 3º e 4º Ciclos, as disciplinas Língua Portuguesa e Matemática têm 03 (três) aulas semanais e as demais têm 02 (duas) aulas semanais.

O trabalho pedagógico é prioritariamente voltado para a aprendizagem do educando. Sendo assim, o educando é visto com sujeito ativo importante do processo ensino-aprendizagem e o professor, como agente facilitador deste processo. Ou seja,

o bom ensino é aquele que incentiva o aparecimento de novas formas de pensar, sentir e perceber o real, permitindo aos alunos acesso a novos níveis de aprendizagem. Um ensino adequadamente organizado “puxa para a frente” o desenvolvimento dos alunos, promovendo-o ao assimilar esse conceito, o professor sabe que vale a pena investir no crescimento intelectual de seus alunos, dando-lhes ajudas diferenciadas, de modo que eles passem a fazer sozinhos aquilo que antes só faziam com o auxílio do docente. (PROGESTÃO, 2001).

O currículo utilizado pelos docentes da EMAT é o mesmo estabelecido pela Rede Municipal de Betim, Matriz Básica do Referencial Curricular de Betim, 2010, uma vez que foi construído com a participação dos docentes da Rede, prescrito em forma de eixos e habilidades. Há, ainda, os Temas Transversais dos Parâmetros Curriculares Nacionais: Saúde, Ética, Pluralidade Cultural, Meio Ambiente e Orientação Sexual – dados, também, como referenciais.

Sabemos que currículo não é um documento acabado, ao contrário, deve estar sempre atrelado às mudanças históricas e, principalmente, no contínuo processo de ação-reflexão-ação em consonância com os tipos de avaliação aplicados.

Em anexo ao documento, segue a Matriz Básica do Referencial Curricular de Betim.

O Programa Escola da Gente atende a 250 alunos no total no contraturno desenvolve atividades de letramento, futsal, taekwondo, natação, informática, inglês, espanhol, orientação sexual (para os alunos dos 3º e 4º Ciclos). Cada monitor desenvolve a atividade com cerca de 25 alunos. É urgente integrar as atividades do Programa ao currículo da escola, dada a importância de ambos para a formação plena dos educandos.

6- TEMPO ESCOLAR

A EMAT organiza-se em 04 (quatro) Ciclos, ou seja, do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, sendo os 1º e 2º Ciclos no horário matutino, e os 3º e 4º Ciclos no horário vespertino.

A organização em ciclos prevê corrigir as distorções entre idade/série, uma vez que a retenção poderá ocorrer, baseada na porcentagem estabelecida pela Secretaria Municipal de Betim, ao final de cada ciclo.

A EMAT também respeita e cumpre o que estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no que se refere ao calendário letivo que normatiza

§ 2º O calendário escolar deverá adequar-se às peculiaridades locais, inclusive climáticas e econômicas, a critério do respectivo sistema de ensino, sem com isso reduzir o número de horas letivas previsto nesta Lei.

Art. 24. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:

I - a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver...

A carga horária anual é distribuída da seguinte forma:

- 1º e 2º Ciclos: 04 horas diárias de efetivo trabalho pedagógico;
- 3º e 4º Ciclos: 04 horas e 10 minutos de efetivo trabalho pedagógico;
- 20 minutos de recreio para todos os Ciclos.

Para os educandos que participam do Programa Escola da Gente, o seu tempo com as atividades é maior, cerca de 08 horas diárias, uma vez que almoçam na escola e desenvolvem as atividades complementares em um sítio próximo à escola.

O trabalho pedagógico é planejado em 03 (três) etapas ao longo do ano letivo. Nestas etapas, estão previstas atividades em sala, atividades para casa, trabalhos de campo, atividades extraclasse, pesquisa, exposição de trabalhos, avaliações escritas e orais.

7- PROCESSO DE DECISÃO

O processo de decisão está pautado, prioritariamente, na gestão democrática através da participação dos atores envolvidos no processo. Além disso, a eleição direta, seja para escolha de diretores, representante sindical, representante de classe dos educandos e Colegiado Escolar, é uma excelente forma de exercer esta tomada de decisão coletiva.

Sabemos das dificuldades que assolam a gestão democrática nas escolas, mas ela deve ser o princípio fundante de qualquer gestão, até mesmo a gestão da sala de aula pelo professor, uma vez que incentiva o exercício da cidadania, respeita as diferenças e lida com a dimensão política do ato de educar e de aprender.

De acordo com o texto da CONAE:

No processo de construção da gestão democrática da educação, alguns aspectos são imprescindíveis: a autonomia didático-científica, administrativa, pedagógica e de gestão financeira, a representatividade social e a formação da cidadania. É preciso compreender, inicialmente, que a gestão democrática da educação não constitui um fim em si mesma, mas um importante instrumento do processo de superação do autoritarismo, do individualismo e das desigualdades socioeconômicas. Ela deve contribuir para que as instituições educacionais, articuladas com outras organizações, participem da construção de uma sociedade fundada na justiça social, na igualdade, na democracia e na ética.

O Colegiado Escolar é um órgão que merece destaque neste sentido, devido ao seu caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da unidade de ensino, respeitadas as normas legais. Essas ações deliberativas e consultivas devem estar voltadas para o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem, razão máxima de ser da escola.

O Colegiado será composto pelo diretor(a) da escola e também pelos representantes dos segmentos, isto é, professores, setor técnico, agentes de serviços escolares, pais e alunos. A proporcionalidade da representação dos segmentos deverá seguir as orientações

mencionadas em Portarias ou Normativas enviadas pela SEMED (Secretaria Municipal de Educação), oportunamente.

Para estimular a participação da família na escola, foi instituída, desde 2002, a “Escola de Pais”, que, a partir de 2010, e sob eleição para a mudança do nome, passou a ser chamada de “Família na Escola”. A mudança do nome não é apenas estética, mas prevê a ampliação e a abrangência dos pais na família, respeitando as novas configurações familiares. O núcleo “Família na Escola” tem como objetivo estreitar os laços entre família e escola, não apenas para discutir sobre questões estritamente pedagógicas, mas também questões de interesses das famílias, como: saúde da mulher, direitos do consumidor, relação pais e filhos. É um momento em que se prioriza a verbalização das famílias, a escuta destas pela escola. Esses encontros deverão acontecer bimestralmente e sempre considerar os interesses do público.

8- RELAÇÃO DE TRABALHO

A relação de trabalho é pautada nos princípios da democracia, da liberdade de expressão e no respeito às diferenças. A escola, antes de ser um ambiente profissional é, por excelência, um espaço de formação. A gestão democrática orienta as tomadas de decisão, assim como o cotidiano escolar.

É dever do profissional da instituição de ensino conhecer seus direitos e deveres, enquanto servidor público, na legislação pertinente. Mas sempre que necessário, é importante consultar a legislação “*Estatuto do Magistério do Servidor Municipal de Betim*” e o “*Regimento da Rede Municipal de Ensino de Betim*”. Neste último, estão explicitadas as competências de cada segmento. Como vemos no Título 3, da Organização Administrativa, observemos algumas competências, a seguir:

Artigo 8º-É função específica do diretor ser o articulador político, pedagógico e administrativo da escola;

Artigo 9º- Compete ao Diretor:

(...)

VIII – Empenhar-se em promover a integração da escola com a comunidade através da mútua cooperação, respeito mútuo e solidariedade entre seus membros.

Ainda segundo o Regimento,

Artigo 118 – Constituem ainda deveres do corpo docente, técnico e administrativo:

- I. Assiduidade;
 - II. Pontualidade;
 - III. Disciplina;
 - IV. Urbanidade;
- (...)

Diante do exposto, vemos que o gestor é um motivador, um articulador, por isso cabe à equipe gestora motivar os profissionais da escola na consecução das metas explicitadas neste Projeto Político Pedagógico, enaltecendo a importância de cada profissional para o sucesso do educando e da escola.

9- AVALIAÇÃO

A avaliação é um momento frutífero para redimensionar o caminhar da escola. Temos que concebê-la em duas dimensões:

a) Avaliação do processo de aprendizagem:

É processual e formativa, deverá ser obtida através das mais variadas formas, desde avaliações somativas, trabalhos, exposições, seminários, pesquisas, conceitos, atitudes e valores. Deve ser explicitada através de conceitos/porcentagens e informada aos educandos e à família constantemente, através de registros escritos (boletins).

b) Avaliação da escola:

Deve envolver os atores da escola (gestores, profissionais, famílias e educandos), tendo como referência as finalidades que a escola se propôs neste Projeto – é o estreitamento entre o ideal e o real.

De acordo com o texto Progestão, concordamos que

a avaliação é mesmo um poderoso instrumento a serviço da qualidade do ensino. Se conseguimos identificar o que os alunos sabem e deixam de saber, estamos em condição de repensar a capacitação docente, modificar os métodos do ensino que empregamos, centrar nossos esforços naquilo que demonstrou ser mais difícil de aprender. Uma escola que faz diferença não tem medo de avaliação, porque ela é parceira do bom ensino. Quando conhecemos os problemas, eles podem ser enfrentados. Nessa medida, conforme apregoa o sociointeracionismo, a avaliação busca, essencialmente, acompanhar o processo de ensino-aprendizagem para poder aprimorá-lo. (2001).

Diante do exposto, reiteramos a concepção da avaliação como instrumento vital para redimensionar o fazer pedagógico e escolar. Dessa maneira, a aprovação de todos os educandos é parte do processo de um objetivo real que iremos percorrer, pois atualmente a retenção dos educandos é feita ao final de cada ciclo respeitando, a Portaria nº 03/07, da

Secretaria Municipal de Educação de Betim, que estabelece ao final de cada ciclo a porcentagem possível para retenção, considerando o total do número de alunos daquele ano do ciclo, seja: 1º e 2º Ciclos: 15% ; 3º Ciclo: 10%; e, 4º Ciclo: 5%.

Enfatizamos que desejamos a aprovação dos educandos ao final de cada ciclo com as respectivas habilidades construídas para o seu ciclo. Portanto acreditamos ser possível promover uma verdadeira educação de qualidade.

10- REFERÊNCIAS

BETIM, Secretaria Municipal de Educação. **Matriz Básica do Referencial Curricular de Betim**. Betim: Secretaria Municipal de Educação, 2009. www.betim.mg.gov.br – Acesso em: 25/04/11.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Brasília: 1988.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação**: um campo de atuação do gestor educacional na escola.

DOCUMENTO FINAL DA CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO, Brasília: MEC, 2010.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. Brasília: Casa Civil, 20 de dezembro de 2010.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola**. s.l, s.d.

PROGESTÃO. **Como promover a construção coletiva do projeto político pedagógico?** Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretarias de Educação, 2001.

_____. **Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola?** Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretarias de Educação, 2001.

REGIMENTO DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE BETIM, 2001, p. 15- 28.