



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FAE)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

**ELENILDA FERNANDES DE MORAIS**

**BELO HORIZONTE, 2015**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FAE)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE  
GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Trabalho apresentado como pré-requisito necessário para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob orientação da Professora Hasla de Paula Pacheco do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**BELO HORIZONTE, 2015**

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ELENILDA FERNANDES DE MORAIS**

## **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em março de dois mil e quinze, como requisito necessário para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, aprovado pela Banca Examinadora, constituída pelos seguintes educadores:

Professor(a) Avaliador(a).

Hasla Pacheco

Professora Orientadora

Elenilda Fernandes de Moraes

Cursista

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente a Amor (meu esposo) pelo apoio e incentivo, pela compreensão das ausências devido ao longo tempo dedicado aos estudos, pela doação e colaboração sem medidas.

Ao meu pai, grande amor da minha vida, por ter se revelado de forma silenciosa e doce num companheiro e amigo, a quem dedico um pouco do meu tempo na vivência de momentos preciosos de cuidados, carinho e gratidão.

À minha mãe (in memoriam) por ter sido minha força e inspiração nessa trajetória. O curso veio como uma forma de desviar o pensamento, ocultar a saudade e transformar a dor em oportunidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me segurar em Seus braços quando perco a direção; por me levantar quando bate aquela sensação de “carregar o mundo” nos ombros; por abrir meus olhos para enxergar aquilo que é sublime e essencial; por tocar e acalmar o meu coração quando bate a vontade de desistir; por confirmar todos os dias que eu sou um milagre e que em seu colo de Pai posso repousar SEMPRE que precisar...

A todos aqueles que torceram por mim, que acreditaram que eu seria capaz. (Eu não desisto nunca!).

Aos professores, especialmente a professora Hasla Pacheco, que me acompanha desde o início do curso, a toda equipe da Escola de Gestores, pela dedicação, competência e eficiência carimbada na organização e realização do curso.

Aos colegas com quem tive a oportunidade de compartilhar conhecimentos, por termos confiado, uns aos outros, responsabilidades e por termos acreditado na capacidade de cada um. Colegas de grupo, meu muito obrigada; que grupo dinâmico e eficiente!

Por fim, deixo um sincero agradecimento aos meus amigos pelas incontáveis justificativas que tive que dar em relação a ausência e o pouco ou nenhum tempo a eles dedicado. Me perdoem, eu não sou uma amiga desnaturada, apenas estive ausente em razão de uma causa tão especial quanto vocês: a busca de novos conhecimentos.

## EPÍGRAFE

*“Quero, um dia, poder dizer às pessoas que nada foi em vão...  
que o amor existe, que vale a pena se doar às amizades e às pessoas, que a vida é bela sim,  
e que eu sempre dei o melhor de mim...  
e que valeu a pena”!*

Mário Quintana.

## RESUMO

A proposta de trabalho por meio desta pesquisa é mostrar a importância do papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática, compreendendo que a mesma deve ser pensada de forma a priorizar a participação social nas tomadas de decisões, amparadas e respaldadas no Projeto Político Pedagógico. O presente trabalho tem como objetivo realizar estudos teóricos e refletir sobre a estrutura da gestão democrática na educação, tendo como referência o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra, focando o papel do gestor neste processo, devido a importância que a liderança deste profissional exerce no contexto da gestão democrática.

Como metodologia foi realizada pesquisa bibliográfica de autores diversos já publicados e análises dos fundamentos teóricos, ao mesmo tempo, dialogando com o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra, desenvolvido no decorrer do curso de Gestão Escolar. Diante dos estudos, o presente trabalho apresenta-se como proposta de reafirmar a importância do papel do gestor na consolidação do projeto de gestão democrática, como prática que valoriza a participação coletiva, por meio do engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar - gestores, equipe-pedagógica, professores, alunos, pais e comunidade local nos processos decisórios da escola, bem como explicitando os elementos constitutivos da gestão compartilhada, dando ênfase ao processo de Eleição de Diretores, Colegiado Escolar, Planejamento Participativo e especialmente o Projeto Político Pedagógico como centro das discussões.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1.CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	12
2.CONCEITOS E CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	14
3.GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO.....	16
4.GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO GARANTIA DE DIREITOS.....	17
5.ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	19
ELEIÇÃO DE DIRETORES.....	20
ÓRGÃOS COLEGIADOS.....	20
CONSELHO DE ESCOLAR.....	21
CONSELHO DE CLASSE.....	21
GRÊMIO ESTUDANTIL .....	22
ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES- APM .....	22
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	23
O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO .....	24
6.OS GESTORES ESCOLARES - PERFIL DE LIDERANÇA.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS .....	32
ANEXO: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	34



## INTRODUÇÃO

Tema: O papel do gestor escolar na consolidação do projeto de gestão democrática.

O presente trabalho tem o objetivo de desenvolver um estudo sobre o tema “O papel do gestor escolar na consolidação do projeto de gestão democrática”, como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar da UFMG.

O tema proposto para este trabalho refere-se a um estudo sobre o papel do gestor escolar e os desafios enfrentados para consolidação do projeto de gestão democrática, enquanto modelo que busca incisivamente a participação coletiva. Propõe um estudo acerca do papel do gestor escolar na atualidade, como ator fundamental que tem por desafio profissional agir com inovação e ousadia, com o objetivo de assegurar a todos o direito a uma educação básica de qualidade.

Pretende ainda, apresentar as competências do gestor escolar comprometido com um ensino de qualidade para todos, caracterizar e analisar o modelo de gestão democrática atual verificando a participação de todos os segmentos na construção do Projeto Político Pedagógico e no direcionamento das ações educativas da escola.

Para tanto, será utilizada pesquisa bibliográfica buscando fazer uma reflexão sobre a temática proposta, destacando o papel do gestor como preponderante em envolver, articular e promover a ação das pessoas no projeto de consolidação da democracia na gestão escolar.

Com base em pesquisa bibliográfica, foi realizado um percurso histórico da gestão democrática no Brasil e dos avanços proporcionados pela Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB 9394/96 e Plano Nacional de Educação. Em seguida apontam-se os elementos favorecedores da participação nos processos decisórios da escola: a eleição de diretores, os órgãos colegiados, o planejamento participativo e o projeto político pedagógico, imprescindíveis para nortear as ações educativas da escola. Defende-se ainda uma maior participação de todos os agentes do processo educacional - pais, alunos, professores, funcionários, equipe pedagógica, gestor, enfim de toda a comunidade escolar e local na construção da efetiva autonomia da escola.

O trabalho tem como base pesquisa bibliográfica em que foram aprofundados conceito e elementos constitutivos da gestão democrática, e a importância do papel do gestor escolar enquanto figura de liderança na construção do ambiente educacional democrático, embasados em autores como: Luck (2001, 2006), Arroyo (1996), Libâneo, Oliveira e Toschi (2006), Cury (2005) e Paro (2001), Vasconcellos (1995), Ferreira (2000), Veiga, (2008), entre outros.

A escolha do tema vem de encontro aos estudos realizados ao longo do curso e a necessidade de implementação de uma gestão escolar democrática como um caminho para superação de uma escola autoritária e excludente, valorizando a participação como busca pela qualidade da educação. Essa nova concepção de gestão exige do gestor escolar uma qualificação adequada para desenvolver com competência e liderança o gerenciamento de equipes de trabalho.

Diante da problemática ora apresentada, surgem alguns questionamentos importantes: Estão as escolas no caminho certo, rumo ao projeto de consolidação da gestão democrática? Quais fatores necessitam ser superados para alcançar uma gestão democrática de sucesso? Persistem as contradições entre o discurso e a prática no que diz respeito a implementação da gestão democrática? Apresentam os gestores escolares qualificação adequada para implementar o projeto de gestão democrática por meio da organização, mobilização, articulação e fortalecimento de todas as instâncias escolares?

Vale ressaltar que o conceito de gestão escolar democrática está intrinsecamente associado ao movimento de fortalecimento da democratização de todo o processo pedagógico, que possibilita a participação coletiva com resultados cada vez mais significativos, favorecendo a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Nesse sentido, está posto no Plano Nacional de Educação que “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação”.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação do processo de escolha de dirigentes escolares, aplicação dos recursos recebidos pela escola, além da participação de todos os segmentos da

comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico, tema este que será bastante discutido, fazendo uma ponte com as bibliografias já citadas.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, para ser alcançada, exige iniciativas, ações que sejam capazes de promover o envolvimento, o comprometimento e a participação coletiva, descentralizando os processos de decisão e partilhando responsabilidades. Desse modo, para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar e local, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os envolvidos, valorizando e incentivando a participação, coordenando os esforços de todos os sujeitos inseridos no projeto educacional.

## 1. CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A Gestão democrático-participativa da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, como se evidencia a seguir: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: Inciso VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

Esse princípio, entre outros, pode ser considerado como fundamento constitucional da autonomia da escola e da gestão democrática. A esse respeito, Cury (2005, p. 9) nos aponta que:

A conquista do princípio constitucional da gestão democrática, em 1988, em estabelecimentos oficiais dos sistemas de ensino representou e continua representado um passo admirável para a vida democrática de nossos estabelecimentos e para os próprios sistemas de ensino. Ela implica a participação cidadã dos interessados e a necessidade de prestação de contas por parte dos dirigentes e dos próprios docentes quanto aos objetivos da educação escolar. (Cury, 2005, p 09.)

Ferreira (2006, p. 305) afirma:

[...] a gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (Ferreira, 2006, p 305).

De acordo com os estudos realizados, percebe-se que a preocupação em desenvolver o processo de gestão democrática na escola surgiu com a Constituição Federal de 1988, com o processo de descentralização da gestão escolar e posteriormente, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 é que serão fixadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino, essas que em seu artigo 12 irão propor a elaboração e execução da proposta pedagógica e no artigo 15 uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola. Estes elementos são fundamentais no processo de consolidação de democracia no espaço escolar, enquanto prática permanente e sistemática de diálogo e deliberação.

A LDB representa pois, um grande avanço do sistema escolar brasileiro e da legislação educacional. São determinadas as formas de organização e gestão,

estabelecendo princípios de uma gestão democrática, ou seja, a necessidade de que a gestão das escolas se efetivasse por meio de processos coletivos envolvendo a participação da comunidade local e escolar nos processos de gestão e organização do espaço escolar visando o exercício da democracia participativa.

Outro fato importante trata-se da Lei nº 10.172/2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE). Nesse Plano há um capítulo específico sobre Gestão da Educação, subdivididos em 26 Objetivos e Metas sobre a Gestão da Educação brasileira. Vale ressaltar que um ponto muito levantado pelo documento em análise é a formação dos gestores, presente em diversos objetivos. A Constituição Brasileira, juntamente com a LDB e o PNE compõe a base normativa da educação brasileira.

Ao se falar em gestão democrática, pressupõe-se participação coletiva no projeto de construção de uma educação de qualidade para todos. Isso requer uma participação social nas tomadas de decisões; na destinação e fiscalização dos recursos financeiros e nas necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas, e nos processos de avaliação da escola. Isso requer comprometimento de todos com a proposta pedagógica da escola. Desse modo, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar sistematicamente na mobilização de equipes, articulando e envolvendo todos os seguimentos em torno da proposta político pedagógica da escola. Deve principalmente estar aberto ao diálogo, ser capaz de ouvir a todos, permitindo a livre expressão e posicionamentos, delegando autoridade, dividido o poder e obrando resultados, a esse respeito Luck(2001) nos aponta que:

Os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo o poder é delegado aos representantes da comunidade e as responsabilidades são assumidas por todos. (Luck, 2001).

Muitos estudiosos da gestão escolar defendem que a necessidade de se praticar a gestão compartilhada surgiu devido as grandes mudanças que a sociedade vem passando nós últimos anos. Mudanças entre as quais se pode citar a globalização, os avanços tecnológicos, a rapidez e a quantidade de informação que tem sido gerada, enfim, no momento histórico atual e todas as transformações que vêm ocorrendo ao longo dos tempos e em diversos aspectos.

Analisando o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra e o seu processo de construção, fica evidente que ainda existe uma grande dificuldade em

implementar uma gestão de fato compartilhada. Muitas vezes os processos decisórios já vêm determinados por meio do próprio sistema, escamoteando a tão sonhada autonomia da escola, bem como limitando a participação coletiva.

## **2. CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Levando em consideração seu ponto de vista etimológico, a expressão “gestão democrática” ressalta a importância da participação popular no tocante às decisões relacionadas ao funcionamento da instituição escolar. Logo, vemos que nesse tipo de gestão a administração é compartilhada, com ênfase na descentralização, com o objetivo de promover as mudanças necessárias. É portanto, papel do gestor escolar, participar ativamente desse processo e acompanhar as mudanças, orientando todos os esforços no sentido de que a escola produza resultados considerados de eficiência e qualidade. Para isto, o gestor, divide o poder em todas as suas dimensões priorizando a descentralização, ou seja, as responsabilidades são compartilhadas entre todos os envolvidos no processo educativo (professores, alunos, funcionários da escola, pais e toda a comunidade) que juntos, têm a tarefa de contribuir na concretização do projeto da escola, e na melhoria do processo de ensino aprendizagem.

Podemos afirmar que gestão escolar é a maneira pela qual as instituições de educação são coordenadas e organizadas, tendo em vista as possibilidades de melhor conduzir os processos educativos. A cooperação mútua deve ser amplamente incentivada, de modo articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola em torno de um projeto mais amplo e comum.

Gestão da escola pública Trata-se de 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 e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB/ CEAD, 2004).

Segundo Lück (2001 p. 15):

O conceito de gestão já pressupõe em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto, isto porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva e conjunta de seus componentes e do trabalho associado, mediante a reciprocidade que cria em "todo" orientado por uma vontade conjunta. (Lück 2001).

Participar da gestão democrática da escola significa pois, que todos se sentem e efetivamente parte desse processo de construção, que pode resultar em sucesso ou fracasso desta gestão, em todos os seus aspectos. É nesse espaço que as práticas democráticas tomarão significado, por meio de ações coletivas nos processos decisórios.

De acordo com Neidson Rodrigues (2003, p.38),

É falso ligar a questão da democratização da escola a um único aspecto da atividade escolar, seja ele administrativo, pedagógico, de participação da comunidade em processos decisórios, acadêmicos ou políticos da escola". (Neidson Rodrigues 2003).

A gestão democrática vai além e simples ações, que geralmente contam com a participação de um número maior de pessoas, ela caracteriza-se como um conjunto mais amplo e sistemático, que contempla todas as dimensões envolvidas na educação, onde o gestor escolar, de maneira organizada e planejada, tem papel de destaque para coordenar e comandar tais ações, de modo a garantir a participação e cooperação de toda equipe.

Nesse contexto, (Luck 2006), nos apresenta um conceito mais amplo de gestão:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2006, p. 21)

### **3. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO**

A gestão democrática nas escolas é um dos caminhos mais importantes para se alcançar a qualidade da educação. Quanto mais a família, estudantes, professores, diretores, enfim, toda a comunidade participa das atividades e decisões da escola, maiores são as chances de sucesso e aprendizagem.

Quando se destaca uma atuação efetiva dos colegiados escolares, abertura da escola à comunidade, conquista progressiva de autonomia, são bons exemplos de concretização do projeto de gestão democrática.

Assim, a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos capazes de superar toda forma de determinismos, exclusão, preconceito e desigualdade social.

Sendo a escola, um ambiente social espaço da diversidade e formação de identidades, formado por diferentes sujeitos, das mais variadas opiniões e comportamentos, é importante destacar que “uma escola democrática não é aquela em que todos fazem o querem, mas sim aquela em que todos fazem o que é bom para todos” (Oliveira, 2008, p. 98).

Nesta mesma linha de pensamento, Cury (2008 apud OLIVEIRA, 2008, p. 17) compreende a gestão democrática como:

Princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunicação educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não ausentes de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. (Cury 2008).



#### **4. GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO GARANTIA DE DIREITOS**

A oferta da educação no Brasil vem atingindo padrões de crescimento considerados elevados. O que ainda não conseguiu, foi atingir um patamar de qualidade, e de fazer do direito à educação uma oportunidade efetiva para as grandes maiorias.

O Brasil acumulou ao longo dos tempos, profundas desigualdades sociais econômicas, culturais e políticas geradoras de segregação de grupos sociais, de negação de direitos e da cidadania a um enorme contingente de brasileiros.

Considerando o Projeto Político Pedagógico da Estadual Helena Guerra, percebe-se que a escola não contempla em sua proposta os alunos portadores de necessidades educativas especiais, desconsiderando a diversidade existente na escola. O projeto de ação educativa da escola demonstra a inexistência de uma proposta de educação inclusiva.

A democratização da educação não está relacionada somente com a garantia de acesso e permanência dos estudantes na escola, mas com a garantia de que todos tenham os mesmos direitos ao processo de ensino e aprendizagem com elevado padrão de qualidade, sendo respeitados nos seus limites, necessidades e identidade.

Esses direitos só serão garantidos quando a educação se voltar para o contexto da diversidade e preparar-se para conviver com as diferenças, contemplando todos os alunos, sem distinção de etnia, idade, gênero, raça ou credo, ou seja, garantir a inclusão de todos aqueles que historicamente foram relegados de seus direitos humanos e sociais.

Arroyo (2007) destaca a esse respeito que organizar a escola, os tempos e os conhecimentos, o que ensinar e aprender respeitando a especificidade de cada tempo de formação não é uma opção a mais na diversidade de formas de organização escolar e curricular, é uma exigência do direito que os educandos têm a ser respeitados em seus tempos mentais, culturais, éticos e humanos.

Dessa forma, a proposta de gestão escolar democrática, surge como forma de superação das práticas educativas excludentes e geradora de desigualdades sociais. A democratização da educação se faz com a possibilidade de acesso irrestrito à escola; com a garantia da permanência dos estudantes no processo educativo; com a oferta de uma educação de qualidade socialmente referenciada e com a disponibilidade de espaços para o exercício democrático.

Conforme Gadotti (2007), podemos destacar a escola democrática da seguinte maneira:

Como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais. Como instituição social ela tem contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social. Numa visão transformadora ela tem papel essencialmente crítico e criativo (GADOTTI, 2007. p. 11).

A escola democrática busca manter os aspectos do estado social que promovem o bem-estar da sociedade e a cidadania e transformar as situações que dificultam a melhoria da sociedade, afinal a educação deve buscar um bom desenvolvimento do âmbito social como um todo e não somente tornar a escola uma mera transmissora de conteúdos e regras morais. Dessa forma Rodrigues (2003) destaca que:

A escola democrática é, pois, aquela que permite a manifestação de várias contradições que perpassam a escola e que, na sua forma de organização, permite o aprendizado a respeito da natureza dos conflitos e das contradições existentes na sociedade de hoje (RODRIGUES, 2003, p. 60)

É papel da escola democrática contribuir com a formação crítico-reflexiva, com a transformação social de seus alunos, estimulando o respeito às diferenças, desenvolvendo estratégias de mediação de conflitos e instaurando uma cultura colaborativa e participativa, como premissa básica para a formação democrático cidadã.

## 5. ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA

A democracia é fruto do trabalho coletivo que se desenvolve na escola, por meio de seus múltiplos espaços participativos. Dessa forma a participação dos profissionais da educação, assim como de outros representantes da comunidade escolar e local, pais, alunos e dos órgãos de decisão colegiada deve ser assegurada e incentivada na elaboração e efetivação do projeto pedagógico da escola.

Um dos fatores que mais contribuem para que haja um ambiente escolar democrático é a atuação da gestão. Quando a gestão da escola age de forma propositiva, dando importância às opiniões e possíveis contribuições dos demais agentes que possam colaborar com o melhor desenvolvimento da educação, desvenda-se uma trajetória com maior possibilidade de sucesso.

Há que se considerar agregado à postura de democratização da educação a ideia de escola como espaço público e de convivência, que valoriza e respeita a heterogeneidade cultural, política, religiosa, étnica, racial, comportamental e econômica de todos os envolvidos no processo educativo. A formação das identidades depende dos processos de socialização e de ensino e aprendizagem. Portanto, para que haja respeito à diversidade na escola é necessário que todos sejam reconhecidos como iguais em dignidade e em direito.

A partir dessa realidade, conforme Oliveira (2005) pode-se vislumbrar a promoção de uma educação emancipadora.

(...) a democracia tem de ser perspectiva principal de uma escola; portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto, sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade, no ponto de chegada (SAVIANI, 1982 apud OLIVEIRA, 2005, p. 46).

A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de gestão compartilhada de participação, pautado pelo diálogo, pelo debate reflexivo, pela convivência e pelo respeito às diferenças.

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva e gere bons resultados, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e

a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe); o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; garantia do planejamento participativo e construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições. É nessa direção que se implementam e vivenciam progressivos graus de autonomia da escola.

### ***Eleição de Diretores***

A eleição de diretores é considerado o processo que melhor materializou a luta contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação, tendo sido, durante seguidos anos, a principal bandeira de luta a favor da gestão democrática do ensino público.

Paro (2006) a esse respeito destaca que:

A razão determinante de optar pela eleição como mecanismo de seleção de diretores é a crença de que, por um lado, pode-se escolher alguém que se articula com os interesses da escola e, por outro, o próprio método de escolha condiciona, em certa medida, sem compromisso, não com o Estado, como fazem as opções de concurso e da nomeação, mas com os servidores e usuários da escola". (PARO apud LÜCK, 2006, pág.89).

Qualquer que seja o processo de escolha do diretor, este ainda permanece sendo uma figura central nas relações de poder que envolve o funcionamento da instituição escolar.

### ***Órgãos Colegiados***

A Lei 9394/96, art. 14, inciso II estabelece: "os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I) (...); II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes".

O fortalecimento da escola, através da criação dos órgãos colegiados é condição necessária para o alcance de um novo patamar de gestão educacional, que dote as instituições de perfil próprio e competência para responder publicamente pelos resultados de seu trabalho.

Cury (2004) ao tratar da diversidade de conselhos na gestão dos sistemas de ensino afirma que:

A gestão democrática é mais do que a exigência de transparência, de impessoalidade, e moralidade. Ela expressa tanto a vontade de participação que tem se revelado lá onde a sociedade civil conseguiu se organizar autonomamente, quanto o empenho por reverter a tradição que confunde os espaços públicos com o privado. (Cury (2004).

### ***Conselho Escolar***

Esses conselhos são elementos essenciais para a efetivação da gestão democrática da educação, uma vez que a sua contribuição enquanto parte da equipe gestora é fundamental na construção de uma nova cultura escolar que tenha como questão central o aluno e suas aprendizagens, a participação efetiva da comunidade escolar e local nas ações educativas da escola e a formação de cidadãos críticos, conscientes e participativos.

Conforme o Ministério da Educação os Conselhos escolares são:

Órgãos colegiados compostos por representantes das comunidades escolar e local, que têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas, financeiras, no âmbito da escola. Cabe aos Conselhos, também, analisar as ações a empreender e os meios a utilizar para o cumprimento das finalidades da escola. Eles representam as comunidades escolares e locais, atuando em conjunto e definindo caminhos para tomar as deliberações que são de sua responsabilidade. Representam, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais, possibilitando a participação social e promovendo a gestão democrática. São, enfim, uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma cultura democrática, substituindo a cultura patrimonialista pela cultura participativa e cidadã. (BRASIL, 2004, p. 34).

O conselho escolar é portanto, o acesso, a porta principal que a comunidade tem para atuar na gestão, contribuindo para melhoria da educação. A equipe gestora constitui-se na grande responsável pela autonomia da escola e pela prática da democracia no ambiente educacional. Sua tarefa mais importante, enquanto órgão de representação da comunidade educativa, é acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e especialmente o processo de ensino aprendizagem.

### ***Conselho de Classe***

É no conselho de classe que pesa a responsabilidade como instância colegiada de agir em favor do fazer pedagógico, promovendo um processo de avaliação que seja capaz de analisar as ações pedagógicas de forma que as mesmas possam ser geradoras de um processo de reflexão-ação e conhecimento.

Dessa forma podemos dizer que o conselho de classe é um elemento que articula os vários segmentos da escola, direcionando para um processo que vise a melhoria das práticas de ensino aprendizagem.

Paro (1995 p. 162) nos diz que:

O conselho não deixa de constituir um espaço de encontro de posições diversificadas relativas ao desempenho do aluno, que não fica assim restrito à avaliação de apenas uma pessoa. (Paro 1995).

Dessa forma, é possível compreender a dimensão do conselho de classe, que tem a função de dar conta de importantes demandas de ordem didático – pedagógicas para que suas possibilidades educativas se ampliem, propiciando uma ação-reflexão nos professores incentivando-os a ver este conselho como efetiva prática de relacionar ensino com avaliação de aprendizagem e qualidade do trabalho educativo.

### ***Grêmios Estudantis***

O gestor democrático deve ser o grande incentivador da criação e/ou implementação dos grêmios estudantis.

Os educandos têm assegurado pela Lei Federal nº. 7.398 de 04/11/1985, o direito de se organizar livremente através de agremiações estudantis, devendo a Unidade Escolar, garantir o espaço e dar condições para que essa organização aconteça.

O Grêmio Estudantil tem como objetivo reunir o corpo discente da escola, para discutir e defender os interesses individuais e coletivos, incentivar a cultura literária, artística e desportiva, promover palestras e debates sobre questões de interesse do ensino.

### ***Associação de Pais e Mestres - APM***

É outro mecanismo de fortalecimento do processo democrático, considerado como entidade civil com personalidade jurídica própria, formado pelos pais dos alunos regularmente matriculados na escola, tendo como objetivo o estabelecimento de vínculo entre escola e família como contribuição necessária para o processo educativo. A entidade deverá ser regida por estatuto ou regulamento próprio.

Considerado como de grande importância enquanto mecanismo de participação na gestão democrática, a APM tem um caráter indispensável nas escolas, nesse sentido, faz-se necessário que os gestores, professores, pais e os demais envolvidos com a escola, discutam e ampliem o debate relacionado à construção coletiva e suas reais contribuições.

### ***Projeto Político Pedagógico***

Todos os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (Art. 12º. da Lei 9.394/ 96), também referida em outro artigo da LDB como projeto político pedagógico da escola (Art. 14º. inciso I).

Considerado como uma forma eficaz de participação no âmbito escolar a construção e a efetivação do Projeto Político Pedagógico, tem por finalidade nortear as ações educativas da instituição escolar. Os estudos, bem como a experiência diária, têm nos mostrado que a gestão democrática é fruto da participação dos diversos segmentos na instituição escolar, e para sua efetivação a escola não pode abrir mão de uma proposta pedagógica bem definida, construída, refletida e avaliada de forma coletiva.

Oliveira (2005) nos apresenta uma boa conceituação de projeto, que nos leva a compreender melhor a sua importância na busca de um contínuo processo de mudança:

Um conceito fundamental para pensar a educação é o de Projeto, pois ele se recusa a considerar a escola como um modelo ideal, pronto e acabado. Uma escola como um modelo ideal e não flexível não existe, uma vez que ela vai se construindo nas contradições do seu cotidiano, que envolve situações diversas, correlações de força em torno de problemas, impasses, soluções, vivenciados a cada momento. (OLIVEIRA, 2005, p. 40).

A elaboração e efetivação do projeto-político-pedagógico da escola, apresenta-se como estratégia indispensável para a gestão democrática, visto que o mesmo constitui-se como elemento fundamental de organização e direcionamento das ações educativas e reflete de maneira participativa e democrática a trajetória que a instituição escolar deseja trilhar e quais resultados espera alcançar.

Ilma Passos Veiga nos traz uma valiosa contribuição ao afirmar que no contexto escolar:

O projeto não se constitui na simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação, que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar [...] o Projeto-Político-Pedagógico significa um projetar de ações apoiado na totalidade, identidade, autonomia e participação de toda instituição, ações estas sugeridas por todos os participantes escolares, de maneira que a responsabilidade da escola se torne coletiva, com a intenção de efetivar o papel da escola na formação do cidadão.(VEIGA,2004,p.56).

Isto significa dizer que:

O projeto institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, estruturas, hábitos, valores, ou seja, forma uma cultura organizacional. Portanto, o Projeto-Político-Pedagógico é um documento orientador da ação da escola, onde se registram os alvos a atingir, as opções estratégicas a seguir em função do diagnóstico realizado, dos valores definidos e das concepções teóricas escolhidas. Uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola (VASCONCELOS, 1995, p.98).

Vasconcellos (1995) acrescenta ainda que:

Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica (Vasconcellos, 1995).

Seu real valor advém de um processo de elaboração de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, (funcionários, alunos e pais) que dá uma identidade à instituição educacional. É assim que ele adquire sua autenticidade e legitimidade.

O Projeto Político-Pedagógico, deve ter como foco o aluno, a sua formação e aprendizagem e a organização do processo pedagógico para promover as ações educativas da escola. Em vista disso, ele engloba o planejamento curricular, isto é, o conjunto das experiências a serem promovidas pela escola para promover a formação e aprendizagem de todos os alunos.

### ***O Planejamento Participativo***

Dentre as características da gestão democrática podemos destacar o planejamento participativo como algo que traz relevantes contribuições no processo de democratização da educação. “A participação é condição básica para a gestão democrática”.



No planejamento participativo, busca-se os métodos e estratégias mais adequados para as práticas escolares e extra-escolares, tendo em vista a autonomia da escola mediante as decisões a serem tomadas e aos possíveis projetos a serem desenvolvidos.

O planejamento participativo visa não só democratizar as decisões, mas fundamentalmente estabelecer o que é prioritário para os atores envolvidos e constitui-se um ato de cidadania, na medida em que esse processo possibilita a definição da concepção de homem, de educação e de mundo com os quais a escola deve trabalhar, de determinados programas e investimento e a avaliação das condições e conseqüências para a sua implementação. (CADERNO 7, p. 60)

Libâneo nos apresenta o seguinte conceito de participação em relação ao ato de planejar:

A participação é fundamental por garantir a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas (planos, programas, projetos, ações, eventos) como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação. (LIBÂNEO, 2001, p.97).

[...] a gestão democrática, por um lado, é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns, por outro, depende também de capacidades, responsabilidade individuais e de uma ação coordenada e controlada. (Libâneo 2007, p. 326)

Fonseca; Nascimento; Silva (apud DUARTE, 2006, p. 35) assinalam que:

[...] Valorizar a participação é considerar importante o próprio processo de planejamento e não apenas o produto final que é o plano com suas propostas. A eficácia torna-se, portanto, mensurável a partir de critérios mais amplos do que apenas custo e tempo. Aceitar o planejamento participativo como um valor a ser buscado deve fazer com que uma possível incapacidade inicial dos envolvidos para participar não seja impeditivo intransponível, justificador do abandono do esforço inicial rumo a participação. Antes, deve ser vista tal dificuldade como um desafio a ser superado. Nesta perspectiva, viabilizar a participação de todos passa a ser também uma tarefa educativa [...] O processo participativo, longe de ser estanque é dinâmico e dotado de tensões que precisam ser vividas e administradas. (DUARTE, 2006).

Compreende-se, assim, que o planejamento participativo possibilita à equipe gestora fortalecer-se internamente através da valorização dos profissionais da escola e da conscientização coletiva de que compartilhar as ações é tarefa importante para garantir o êxito do processo educativo. O planejamento participativo é portanto, um processo que combina participação com divisão de tarefas, implica organizar todas as instâncias para tomada de decisões.

Considerado como elemento importante na escola, o mesmo não é contemplado no Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra. Certamente se impõe para a escola como um desafio, visto que há ainda muita dificuldade em relação à participação coletiva, ao envolvimento do corpo docente em relação a sua ação e ao consenso diante de opiniões e conceituações distintas, o que pode inviabilizar a participação, criando situações de conflitos. Para o bom andamento no processo do planejamento participativo, deve-se ficar claro que todos têm responsabilidades sobre o que será planejado, pois do contrário, não há participação.

## 6. OS GESTORES ESCOLARES - PERFIL DE LIDERANÇA

Compreendendo a liderança como “a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos.” (LIBANEO, 2008, p.396), podemos concluir que na escola não é diferente. Formada por diversos elementos, a instituição necessita de um indivíduo que coordene o processo educativo, compartilhe poder proponha sugestões, exponha os problemas encontrados e cobre/apresente resultados de maneira eficiente.

A gestão escolar pelo diretor se assenta, portanto, sobre sua competência em liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento cotidiano de seus desafios.

Luck (1997), Hora (1994) e Libâneo (2004), defendem que a direção escolar tem sua dimensão de atuação baseada em três enfoques: O aspecto administrativo e humano (refere-se a questões de infra-estrutura, burocrática e pessoal); O aspecto sócio político e cultural (trata das relações inter-pessoais da comunidade escolar) e o aspecto pedagógico (discute as questões relacionadas ao processo ensino aprendizagem como currículo, prática pedagógica, avaliação e outros).

É importante que o diretor aja como líder de relações humanas, criando um ambiente de trabalho acolhedor, flexível, cooperativo e humanizador, desenvolvendo a capacidade de bem conduzir e resolver os conflitos, promovendo uma cultura de respeito e consenso em relação a função e aos objetivos da escola; buscando responder propositivamente aos anseios e necessidades da comunidade escolar.

Luck (2005), apresenta algumas propostas que podem contribuir para a construção de um gestor:

Ser um educador técnico político pedagógico que entende o social e o burocrático, que busca parcerias, delega funções e dedica-se ao aspecto sócio educacional, humano e administrativo que circunscreve o cotidiano escolar; Ser comprometido com a escola e compartilhar lideranças; Descobrir as potencialidades de seus professores e as carências e necessidades de sua formação profissional. (Luck 2005).

Dessa forma, na gestão compartilhada o diretor/gestor é o grande articulador/mediador/mobilizador de todos os segmentos que compõem a

comunidade escolar, e nessa perspectiva, assume o papel de promover a organização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço e a promoção da aprendizagem de todos os alunos.

Portanto, pode-se encarar a liderança como forma de trabalho coletivo, na qual é preciso saber escutar; saber expor com clareza suas ideias; e desenvolver capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar sua execução)

Cury (2010), nos chama a atenção para o fato de que:

[...] A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos. (CURY, 2010, p.01)

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa, financeira e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura organizacional do ambiente escolar. A sua postura deve ser proativa e empreendedora, capaz de assumir com autonomia a resolução de conflitos e o encaminhamento de suas problemáticas cotidianas.

Não são poucas as responsabilidades e atribuições do gestor escolar, especificadas no Projeto Político Pedagógico. A esse respeito, há que se destacar o pouco tempo do gestor direcionado à ação pedagógica propriamente dita. A maior parte do seu tempo se volta para questões administrativas e financeiras. Constitui-se, pois, num desafio voltar-se de maneira mais expressiva para as ações pedagógicas, de modo a contribuir para melhoria da qualidade do processo educativo.

Pode-se destacar como avanço no Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra, o empenho na busca e na construção da vivência de espaços educativos capazes de propiciar cotidianamente, a participação, a pluralidade, a autonomia e a transparência, como elementos da formação cidadã. Espaços como esses têm sido ampliados e valorizados. Eis uma bela lição de democracia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os estudos realizados sobre o papel do gestor escolar na consolidação do projeto de gestão democrática, podemos perceber que a sua real efetivação só se dará por meio da participação de todos os envolvidos no ambiente escolar (professores, funcionários, alunos, pais e a própria comunidade local), construindo assim uma escola mais eficiente e com maior grau de autonomia.

O caráter da participação está expresso no Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra, evidenciando o engajamento dos atores envolvidos no processo educativo, reforçando de maneira efetiva a busca pela consolidação do projeto de gestão democrática. Porém, é importante destacar que não basta apenas a garantia da efetiva participação de todos os sujeitos na concretização do projeto educativo da escola, mas a ação eficiente e eficaz aliada a participação, ou seja, a combinação de ambas é que determinarão melhores resultados.

Entendida aqui como o processo administrativo compartilhado entre gestores e comunidade escolar, a gestão democrática é ainda um desafio a realidade da escola Estadual Helena Guerra, uma vez que a democracia no processo educativo tem uma trajetória ainda bem recente e sua efetivação envolve um conjunto de elementos que vão muito além vai além de simples ações, envolvendo a participação de um grande número de pessoas; sua concretização envolve um conjunto mais amplo e sistemático de elementos que contemplam todas as dimensões da educação, buscando como elemento prioritário a participação e cooperação de toda equipe de trabalho.

Não são poucas as dificuldades encontradas no ambiente escolar para o desenvolvimento de uma gestão democrática, porém mudanças e melhorias devem ser estabelecidas como metas na agenda dos gestores.

A gestão democrática trata-se de uma prática que ainda precisa ser amplamente difundida, refletida e discutida pelos agentes educacionais e interessados no tema, de modo a ser melhor compreendida e incorporada à prática social e educacional. A sua importância enquanto prática participativa, capaz de reduzir as desigualdades, e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária é incontestável.

Processos tais como: eleição de dirigentes, constituição do conselho escolar, atuação efetiva do conselho de classe, abertura para o debate na escola, elaboração coletiva da proposta pedagógica da escola, valorização e fortalecimento da participação coletiva, são uma grande conquista na Escola Estadual Helena Guerra, respaldadas no Projeto Político Pedagógico da escola, mas não resolvem todas as questões relativas à educação. Há que se trabalhar no sentido buscar maior grau de autonomia da escola, no diálogo, na negociação e no confronto de ideias, na liberdade de se adaptar ao meio social em que está inserida. Autonomia que se constrói na interação da escola com a sociedade e não por meio de determinações prontas e previamente estabelecidas, não restando como outra opção o famoso “cumpra-se”.

A gestão escolar já não pode mais ser pensada de maneira isolada. Isso requer da escola uma atitude de abertura ao diálogo e a participação. Esta é uma tarefa que deve acontecer de maneira permanente e contínua e deve constituir-se como a principal incumbência da gestão que busca se consolidar como gestão democrática.

Neste sentido coloca-se como desafio, a busca constante de formação continuada não apenas para os gestores escolares, mas para todos os profissionais da educação, condição primordial para o desenvolvimento profissional, articulado com o Projeto Político Pedagógico da escola.

Para concluir, fica evidente que o Projeto Político Pedagógico da escola Estadual Helena Guerra, é o instrumento por meio do qual o processo de gestão democrática está fundamentado, uma vez que o mesmo é obrigatoriamente objeto de um planejamento coletivo. Tomando como base o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Helena Guerra, pode se perceber que os caminhos que vêm sendo traçados indicam avanços importantes na concretude de uma gestão democrática. Isso se evidencia por meio da participação coletiva; por meio da garantia do acesso e mobilização contínua pela permanência do aluno na escola; pelas condições oferecidas para que o aluno supere suas dificuldades e tenha sucesso escolar; por meio da coerência e unidade da ação educativa proposta.

Cabe ao gestor liderar propostas que devem ser retrabalhadas pelos estabelecimentos escolares. A prática do gestor nessa perspectiva deve proporcionar a criação de um ambiente de respeito e afetividade, organizando,

dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e direcionando todos os recursos para favorecer o crescimento pessoal e profissional de todos, a humanização no relacionamento interpessoal, o exercício da cidadania e o envolvimento coletivo nas discussões fundamentais na escola.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ARROYO, Miguel G. **Administração da educação é um problema político**. *RBAE*. Porto Alegre, 1(9): 122-8 jan. /jun. 1983.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB passo a passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº. 9.394/96), comentada e interpretada, artigo por artigo**. 3 ed. atual. São Paulo: Editora Avercamp, 2007

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

CURY, C.R. Jamil. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. Rio de Janeiro, Vozes, 1997. In: OLIVEIRA, Dalila(org.). **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Formação em política e administração da educação no Brasil**. Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação, 2., 2001, Braga/PT. Palestra... Braga/PT: Universidade do Minho, 2001.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Conselhos de Classe e Avaliação. Perspectivas na gestão pedagógica da escola**. Campinas-SP, Papirus, 2004.

DOURADO, Luiz F. (org.). **Conselho Escolar e o Financiamento da Educação no Brasil. Cadernos do Programa de Fortalecimento dos Conselhos escolares**. Brasília: MEC, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto et al (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

LEI FEDERAL Nº 7.398, DE 04 DE NOVEMBRO DE 1985

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

LIBANEO, José. C.; OLIVEIRA, João F. de. TOSCHI, Mirza S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.



- LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- PARO, Vitor Henrique. **A utopia da gestão escolar democrática**. São Paulo: Vozes, 2000.
- LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5º Ed. São Paulo, 2001.
- LUCKESI, Cipriano Carlos, **Verificação ou avaliação: O que pratica a escola?** IN: avaliação da aprendizagem escolar estudos e proposições. São Paulo. Cortez, 2009.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública**. Brasil: 2004.
- NAVARRO, Ignez Pinto (et al.) **Avaliação: o processo e o produto**. Brasília: MEC/SEB, 2004, p. 38-40. (**Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**, caderno 2, Parte VII e VIII).
- NAVARRO, Ignez Pinto. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares. vol. 5. P.49-51. 2004.
- OLIVEIRA, Maria A. M. et al. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.18
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2000.
- PNE passo a passo: (Lei Nº. 10.172/2001): **discussão dos objetivos e metas do Plano Nacional de Educação**. São Paulo: Avercamp, 2006.
- RODRIGUES, Neidson. **Da mistificação da escola à escola necessária**. 11 ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- SAVIANI, Dermeval. **A nova lei da educação: trajetória, limites e perspectivas**. Campinas: Autores Associados, 1997.
- VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político - pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 1995.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.) **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.

**ANEXO:**  
**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**ESCOLA ESTADUAL HELENA GUERRA**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**RESPONSÁVEIS PELO PROJETO**

**CORÁLIA DUARTE FERNANDES FREITAS**

**ELENILDA FERNANDES DE MORAIS**

**ELIZABETH MARIA DIAS**

**SALETE HENRIQUES ANTUNES**

**TÂNIA APARECIDA DE SOUZA**

**2014**

# PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

## MISSÃO

“ Preparar o aluno para o futuro acadêmico e profissional. Procura formar alunos críticos e conscientes, capazes de expressar a criatividade, procurando sempre sua realização pessoal, humana e profissional”.

## VISÃO

Ser uma escola aberta, plural, participativa, vibrante e que lance desafios constantes. Ser uma escola de qualidade em meio a diversidade, que valorize as experiências dos alunos, incentivando-os ao exercício da cidadania, preparando-os para uma vida feliz.

# SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>4</b>
<b>1- Finalidades da Escola .....</b>	<b>6</b>
<b>2- Estrutura Organizacional .....</b>	<b>8</b>
<b>3- Currículo.....</b>	<b>14</b>
<b>4-Tempos e espaços escolares.....</b>	<b>18</b>
<b>5- Processos de Decisão.....</b>	<b>22</b>
<b>6- Relações de Trabalho.....</b>	<b>26</b>
<b>7- Avaliação.....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>49</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUÇÃO

A construção do Projeto Político Pedagógico – PPP parte do desejo de pluralidade e qualidade na gestão escolar, sendo possível estabelecer uma conexão entre o fazer pedagógico, a escola e a sociedade. Sua dimensão vai além dos procedimentos legais e burocráticos à medida que reflete a realidade escolar e que possibilita a interface entre os diferentes atores envolvidos. Por meio do Projeto Político Pedagógico é possível estruturar as ações escolares de forma conjugada e que atenda as necessidades locais. Ele representa um desafio importante na caminhada de uma escola que busca efetivamente uma educação de qualidade. A escola é um espaço em que as pessoas podem dialogar, duvidar, discutir, questionar, sugerir e compartilhar saberes. É um lugar para transformações, contradições, colaboração e criatividade. Uma escola autônoma, onde todos os educadores possam pensar, refletir e avaliar o processo de construção do conhecimento, que não deve ser tratado de forma dogmática e esvaziada de significado. Projeto Político Pedagógico é antes de tudo a expressão de autonomia da escola no sentido de formular e executar sua proposta de trabalho. É um documento juridicamente reconhecido, que norteia e respalda as atividades desenvolvidas no espaço escolar e tem como objetivo central identificar e solucionar problemas que interferem no processo ensino aprendizagem.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Helena Guerra, além de ser uma exigência legal, expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, permite a revelação da identidade da Instituição, de suas concepções e de seus sonhos. Além disso, define a natureza e o papel socioeducativo, cultural, político e ambiental da escola, bem como sua organização e gestão curricular para subsidiar o seu Regimento Escolar e sua Proposta Pedagógica, documentos que são os balizadores das ações educativas.

A importância do PPP da Escola Estadual Helena Guerra leva em conta a trajetória da sua comunidade escolar, a sua história e cultura, não só para garantir um percurso formativo de sucesso para os estudantes, como também para cumprir o seu compromisso com a sociedade. As propostas nele estabelecidas estão embasadas no Regimento Escolar desta

Instituição de Ensino, que, por sua vez, encontram-se coerentes com a legislação vigente e os objetivos permanentes da Educação Nacional.

Nessa perspectiva, as propostas apresentadas neste projeto definem o trajeto a ser percorrido pela escola, representando um compromisso ético de toda a comunidade que participa e constrói a história desta instituição, fundamentadas nas relações interpessoais e assim inovar os modos de fazer da escola através da construção de novos saberes usando:

“O projeto não pode ser uma camisa de força para a escola e para o professor. Devem dar a base de tranquilidade, as condições para administrar o cotidiano e, assim, inclusive, liberar espaço para a criatividade” (VASCONCELLOS, 2002, p.47).

Ainda, na organização escolar que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se busca e se deseja práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução. Liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, ética e profissional para assegurar que decisões tomadas de forma participativa e respaldadas, técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos. Para isso, a importância, como afirma Gramsci, de que “as normas devam ser estabelecidas pela própria coletividade, o que na escola seria envolver a todos na definição do caminhar da escola”.

## **1- FINALIDADES DA ESCOLA**

“ A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (LDB nº 9.394/1996. Art. 2º)

A escola moderna traz um grande desafio para o seu currículo: o de adequar ao ambiente escolar os avanços tecnológicos cada vez mais rápidos e atraentes diante dos olhos de nossa juventude, um local onde ainda persiste o tradicional e com poucos atrativos para os estudantes. Ignorar esses avanços e a existência de novas fontes de informações seria um prejuízo para a formação dos estudantes e até mesmo a relação entre professor aluno, ou escola aluno como nos mostra Jamil Cury:

“(...) A sala de aula, lugar privilegiado do ensino presencial, mais do que quatro paredes, vai se tornando também espaço do ensino virtual pelo qual o mundo vem se transformando em uma grande sala de aula (...)”. (CURY, 2002, p.10).

Nesse contexto de uma “ampliação da sala de aula” a escola deve procurar trazer para seu cotidiano as tecnologias como um importante aliado no processo ensino aprendizagem. Mas esse “espaço entre quatro paredes”, também deve estar voltada para a formação de seu aluno enquanto um ser político e social desenvolvendo nele a habilidade de criticar, ter ciência de seus direitos e deveres e de perceber a sua capacidade de transformar o espaço em que vive e a independência para trilhar os caminhos que pretende alcançar para a sua vida futura.

A escola Estadual Helena Guerra, por ter pertencido a “Rede Salesianas de Ensino” trouxe, no decorrer de sua história, uma filosofia educacional cristã/católica com base no “Sistema Preventivo de D. Bosco”, como consta em seu Regimento datado de 2007. Esse fator fez com que a escola trouxesse em sua organização pedagógica uma visão conservadora em sua forma de educar e ensinar. Por ser um órgão público e voltado para atender aos estudantes da comunidade, nunca houve distinção de credo para a entrada na escola, tendo como princípio o respeito às diversidades de credo, classe social e etnia de seus alunos.

Após a saída das Irmãs Salesianas da gestão o convênio que existia entre a rede Salesiana e a Secretaria Estadual de Educação chegou ao fim. A partir desse momento a direção da escola passa a ser conduzida apenas pela Secretaria Estadual de Educação, deixando de lado o caráter cristão de sua educação e colocando em prática o caráter laico que deve existir dentro das escolas como determina a Constituição Federal.

A nova administração tem pela frente, junto com a comunidade escolar, o desafio de manter a preocupação com a preparação integral de nossos alunos, buscando o diálogo entre a formação humana e cidadã, com a aquisição de conteúdos/conhecimentos necessários para a sua preparação para o futuro na busca de um curso de nível superior, dando continuidade aos seus estudos e a sua inserção no mercado de trabalho. Para isso, é importante que ela acrescente em seu currículo a aquisição dos saberes/conhecimentos para que o aluno, a partir deles, possa compreender o mundo em que vive, suas mudanças e ser um agente capaz de transformar o meio em que vive e o seu futuro, como nos indica no texto de Jamil Cury:

“O direito à educação parte do reconhecimento de que o saber sistemático é mais do que uma herança cultural. Como parte da herança cultural, o cidadão torna-se capaz de apossar de padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de



participar dos destinos de sua sociedade e colaborar na sua transformação (...)" (CURY, 2002, p. 6 e 7)

O Conhecimento deve ser encarado pela escola como uma ferramenta fundamental para estabelecer nos alunos uma postura crítica, e conseqüentemente libertadora em sua mente, promovendo uma ruptura de preconceitos e perceber que o mundo não se restringe apenas a sua concepção de vida, mas que em nossa sociedade existem pessoas diferentes em sua forma de pensar, de ser e viver, ou seja, existe a diversidade e ela deve ser respeitada.

A escola nos tempos atuais tem que trazer em sua proposta um ideário onde o seu espaço é público e democrático e que a visão da formação de seus alunos tem que estar voltada para a necessidade e interesses do mundo em que vive respeitando os conhecimentos trazidos em sua vivência como nos lembra Souza: "(...) os conhecimentos a serem trabalhados, devem estar intimamente ligados à experiência de vida dos alunos (...)" (2005 ,p.5) por isso a interação comunidade/escola tem que ser um processo constante.

Construir esse espaço democrático exige uma preparação de todos e não podemos esquecer o corpo docente. Estabelecer o diálogo entre os pensadores e filósofos da educação com os professores da escola, nos permitirá trazer para a prática as ideias e propostas indicadas por vários autores. Esse pode ser um caminho para a viabilização de mudanças, ao permitir que encontremos uma educação de qualidade baseada em uma escola que pensa no hoje e no amanhã e que procura encontrar saídas para os desafios que envolvem as nossas relações cotidianas (dentro e fora da escola).

Respalhada por leis que foram estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 e ratificadas pela LDB/1996, a Escola Estadual Helena Guerra, procurará construir um PPP que represente os anseios da comunidade em que ela atende, priorizando a formação de seus alunos como um todo: na busca de um ser crítico, na construção do respeito à diversidade que existe no seio de nossa sociedade, na prática de seus direitos e deveres como cidadãos e na aquisição de conhecimentos básicos, para assim chegar a tão sonhada escola de qualidade. Ressaltando que esse caminho só pode ser construído através da parceria gestor, comunidade e todos os funcionários da escola. Essa é uma questão que só se efetivará mediante a participação de todos os envolvidos, por meio de uma ação consciente, competente e bem direcionada.

## **2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos materiais, financeiros, intelectuais e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução dos objetivos de cada instituição escolar.

As escolas são organizações e nelas sobressai a interação entre pessoas, para a formação humana. Assim, a organização escolar define-se como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais.

A Escola Estadual Helena Guerra conta com uma estrutura física de: dois prédios com três andares; o Prédio A possui 21 salas, um auditório, uma diretoria, uma vice direção; duas salas da coordenação pedagógica, uma secretaria de recursos humanos, uma sala de professores, uma biblioteca; o Prédio B conta com 14 salas de aula, uma cantina, uma sala de mecanografia, uma sala de artigos esportivos; três quadras esportivas, um estacionamento, uma secretaria de alunos e recepção, uma sala para posto de designação, uma sala recursos; laboratórios de informática, física, química e biologia; sala de multimídia.

A Escola Estadual Helena Guerra tem dois mil oitocentos e quarenta e dois alunos, uma diretora, cinco vice-diretores, sete coordenadoras pedagógicas, vinte e cinco auxiliares de serviços gerais, quinze funcionários que trabalham no setor administrativo( secretaria e tesouraria), cento e dezoito professores, uma inspetora escolar e uma especialista em educação.

### **2.1- Serviços Administrativos**

São Serviços Administrativos do Estabelecimento: Diretoria, Secretaria Vida Escolar, Secretaria de Recursos Humanos, Tesouraria, Contabilidade e Serviços Gerais.

### **2.2 - Dos Serviços Gerais**

A Escola Estadual Helena Guerra, terá serviços de conservação, limpeza e cantina.

Os funcionários dos Serviços Gerais serão admitidos em consonância com as exigências legais.

As atribuições do pessoal responsável pelos serviços gerais serão supervisionadas pelo Diretor, vice-diretores, em conformidade com as necessidades do próprio estabelecimento.

### **2.3 – Os Serviços de Orientação e Supervisão Pedagógica**

O Serviço de Orientação Pedagógica e Supervisão Pedagógica é composto por especialista, legalmente habilitado. A Escola Estadual Helena Guerra conta com sete especialistas sendo: três no turno da Manhã, coordenando trinta turmas; três especialistas no turno da tarde, coordenando trinta turmas e uma especialista no turno da noite coordenando sete turmas.

### **2.4 - Serviços Pedagógicos Complementares**

A Escola Estadual Helena Guerra oferece laboratórios de física, química, biologia e informática.

A biblioteca tem a finalidade de fornecer elementos necessários à realização e enriquecimento dos trabalhos pedagógicos, consultas, pesquisas e empréstimos de livros durante todo o ano letivo.

Para aperfeiçoamento e acompanhamento didático pedagógico do corpo docente, a Escola Estadual Helena Guerra mantém convênios com universidades e empresas.

### **2.5- Serviço de Assistência ao Aluno**

O Serviço de Assistência ao Aluno tem por finalidade acompanhar o aluno carente, com vistas a assegurar condições de eficiência escolar e colaborar para o satisfatório funcionamento da Escola.

### **2.6- A Estrutura do Ensino**

A Escola Estadual Helena Guerra ministra as modalidades do Ensino fundamental e Ensino médio.

### **2.7 – Ensino Fundamental**

O Ensino Fundamental, conforme expresso na LDB, tem por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

I- desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II- a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III- desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e formação de atitudes e valores;

IV- fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social;

Com esses objetivos, propostos pela LDB, o que se deseja no Ensino Fundamental é:

I- uma educação que fomente e desperte o espírito crítico do educando, a sua capacidade de argumentar, o seu espírito científico na busca de respostas aos seus questionamentos;

II- jovens integralmente educados no nível do seu andamento, respeitando o ritmo próprio de cada um e os distintos graus de desenvolvimento do educando, e adequadamente preparados para participarem da transformação cristã da vida social;

III- jovens solidários, capazes de respeitar as diferenças intelectuais, físicas, ideológicas, de raça, de costumes;

IV- jovens comprometidos com a preservação e desenvolvimento da cultura, inseridos no contexto social como agentes transformadores, comprometidos com a preservação do ambiente;

V- jovens capazes de utilizar a tecnologia para melhoria de vida do homem;

VI- jovens participantes do processo político e preocupados com o desenvolvimento social.

O Ensino Fundamental com duração mínima de nove anos, em regime anual, tem por finalidades a formação do cidadão. A organização das classes, resguardada as determinações legais vigentes se fundamentará em critérios que garantem o atendimento aos alunos no processo de aprendizagem.

Em vista disto, a Escola Estadual Helena Guerra fundamenta seu trabalho numa proposta de ensino que recupere os conhecimentos e evite rupturas. Assim sendo, necessário se faz o diálogo, a compreensão dos educadores, a coerência e unidade da ação educativa.

Para melhor atender as necessidades de seus educandos, nos cinco primeiros anos do Ensino Fundamental, a Escola Estadual Helena Guerra vai atender os alunos na faixa etária de seis a dez anos. E, nos quatro anos finais os alunos da faixa etária de onze até quatorze anos. Merecendo os casos especiais tratamento adequado de acordo com as necessidades e possibilidades.

O processo de ensino-aprendizagem é compartilhado nele, o aluno, graças à ação mediadora do professor, vai progressivamente mostrando-se competente e autônomo na resolução das tarefas, na utilização de conceitos e no exercício de determinadas atitudes. Como mediador do processo, o professor vai desenvolver suas atividades de forma a permitir que o educando pense e aprenda por si mesmo. O educando vai ser incentivado a se expressar, falando e escrevendo diariamente. Assim, o erro será interpretado como construtivo e a aprendizagem passa a ser construção inteligente e significativa.

## **2.8 – O Ensino Médio**

O Ensino Médio, em continuação ao Ensino Fundamental e junto com ele, tem como finalidade desenvolvimento do educando, assegurando-lhe a formação integral indispensável para o exercício da cidadania e oferecendo-lhe meios para progredir na vida, no trabalho e em estudos posteriores.

O Ensino Médio, de regime anual, com duração mínima de três anos visa a formação plena do cidadão, atendendo as necessidades, possibilidades e peculiaridades locais, ao plano do estabelecimento e as diferenças individuais.

O Ensino Médio, de acordo com a LDB, tem como finalidades:

- I- A consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento dos estudos;
- II- A preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- III- Aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- IV- A compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Todo conteúdo curricular é desenvolvido de forma a proporcionar ao educando:

- I- domínio da leitura e da escrito;
- II- capacidade de fazer cálculos e de resolver problemas;

III- capacidade de analisar, sintetizar e interpretar dados, fatos e situações;

IV- capacidade de compreender e atuar em seu entorno social;

V- receber criticamente os meios de comunicação;

VI- capacidade de localizar, acessar e usar melhor a informação acumulada;

VII- capacidade de planejar, trabalhar e decidir em equipe.

Ao final do Ensino Médio espera-se que o educando demonstre:

I- domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;

II- conhecimento das formas contemporâneas de linguagem;

III- domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania.

Conforme “O Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio” regulamentado pela Portaria Ministerial nº 1.140, de 22 de dezembro de 2013 e através dele, o Ministério da Educação assume o compromisso pela valorização da formação continuada dos professores e coordenadores pedagógicos que atuam no ensino médio público. A Secretaria Estadual orienta às Escolas a participarem do mesmo seguindo as seguintes orientações do ofício do dia 25 de fevereiro de 2014:

(...) Com o objetivo comum de buscar a ressignificação do Ensino Médio para o jovem estudante da rede pública estadual, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) tem envidado esforços, desde 2012, para promover a melhoria da qualidade do Ensino Médio. Nessa perspectiva, a SEE-MG aderiu ao Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação e o FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, a SEE-MG visando à valorização do professor da rede pública estadual do ensino médio, ofício do dia 25 de fevereiro de 2014. Nesse sentido, a proposta do MEC vem ao encontro das ações, já em andamento, na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais - SEE/MG que, por meio da MAGISTRA - Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais, tem capacitado os professores para a universalização do Reinventando o Ensino Médio (REM), que, em 2014, alcançará as 2.244 escolas dedicadas a este nível de ensino. A proposta em

curso compreende uma estrutura curricular com uma base nacional comum e uma parte destinada a áreas de empregabilidade criadas para o REM.”

### 3- CURRÍCULO

*”Que habilidades e competências devem ser construídas para que as escolas ajudem a formar os cidadãos de amanhã? Que conteúdos são importantes para permitir a cada um a compreensão do mundo e das relações sociais? “Qual deve ser a atitude do professor em relação aos alunos, à escola, à comunidade? Como deve ser a relação do professor com os alunos e a sua tarefa em sala de aula para que se cumpram os novos paradigmas da educação? Como a escola deve portar-se na estruturação de atividades específicas necessárias ao cumprimento de sua missão? (Murílio de Avellar Hingel - Secretário da Educação de Minas Gerais/2006- Biblioteca Virtual Dicionário da Educação)”.*

O currículo faz parte, na realidade, de múltiplos tipos de práticas que não podem reduzir-se unicamente à prática pedagógica de ensino; ações que são de ordem política, administrativa, de supervisão, de produção de meios, de criação intelectual, de avaliação, etc, em que, enquanto são subsistemas em parte autônomos e em parte interdependentes, geram forças diversas que incidem na ação pedagógica. Âmbitos que evoluem historicamente, de um sistema político e social a outro, de um sistema educativo a outro diferente. Todos esses usos geram mecanismos de decisão, tradições, crenças, conceitualizações, etc, que, de uma forma mais ou menos coerente, vão penetrando nos usos pedagógicos e podem ser apreciados com maior clareza em momentos de mudança (SACRISTÁN, 1998, biblioteca virtual do CRV/MG).

O autor sugere três grandes grupos de problemas na elaboração de um currículo:

- currículo como projeto cultural, em que conteúdos são selecionados;
- determinações políticas, administrativas e institucionais que modelam a seleção de conteúdos, inclusive os não explicitados (currículo oculto);
- uma sequência histórica, o que implica a seleção de conteúdos a partir de um campo social, condicionada por uma realidade mais ampla.

Para o Ensino Fundamental de 9 anos, organizado em ciclos, há orientações para a organização do Ciclo Inicial de Alfabetização. Essa proposta integra o conjunto de ações desenvolvidas pela SEE-MG, para assessorar os educadores da rede estadual nos processos de formação continuada e de acompanhamento da implementação do ciclo inicial - *Orientações para o Ciclo Inicial de Alfabetização*. Seu tema central é organização do trabalho, na escola e na sala de aula, para a alfabetização inicial das crianças. Para o Ensino Fundamental Anos Finais as Orientações Pedagógicas são organizadas em oito

disciplinas tradicionais: Artes, Ciências, Educação Física, Geografia, História, Língua Estrangeira, Língua Portuguesa e Matemática.

*No Ensino Médio* as Orientações Pedagógicas são organizadas em doze disciplinas tradicionais. Com a implementação, de forma gradual, da nova estrutura curricular de Ensino Médio em Minas Gerais, intitulada Reinventando o Ensino Médio, conforme Resolução 2030 de 2012 da SEEMG, a adequação dos CBCs desta etapa de Ensino se torna necessária, sobretudo, em função da nova distribuição de carga horária destinada aos Conteúdos Básicos, correspondentes aos Parâmetros Curriculares Nacionais. Dos 12 conteúdos tradicionais, 6 deles mantiveram-se com a mesma carga horária, ao longo dos 3 anos do Ensino Médio, em relação às Resoluções anteriores (Resolução 1017 de 2007 e Resolução 2017 de 2011), quais sejam: Arte, Língua Portuguesa, Matemática, Educação Física, Filosofia e Sociologia, em conformidade com legislações estaduais e federais que determinam a carga horária mínima de alguns destes conteúdos. Os conteúdos que apresentaram, portanto, alteração de carga horária, de forma uniforme ao longo dos 3 anos do Ensino Médio: Biologia, Física, Geografia, História, Língua Estrangeira e Química, tiveram sob análise para tal readequação da carga horária. Por se tratar de um referencial metodológico não se verificou a necessidade de readequação do CBC de Língua Estrangeira. Além dos conteúdos tradicionais há ainda conteúdos relacionados às áreas de empregabilidade: Turismo, Tecnologia da Informação e Comunicação Aplicada de acordo com Resolução própria.

Partindo da análise da proposta curricular da rede estadual de educação do Estado de Minas Gerais, há uma política de currículo baseada em uma política cultural, no qual o Estado está inegavelmente engendrado.

“A ideia de política de currículo como um pacote “lançado de cima para baixo” nas escolas, determinado pelos governos, cabendo às escolas apenas implementar ou resistir a esse pacote. Igualmente se confronta com a distinção entre a política e prática como duas instâncias nas quais estão polarizadas a dominação e a resistência, a ação e a reação. A política curricular é, assim, uma produção de múltiplos contextos sempre produzindo novos sentidos e significados para as decisões curriculares nas instituições escolares. (Alice Casimiro Lopes – dez./2006- p.38/39)” .

Representantes das comunidades disciplinares defendem os parâmetros curriculares para o nível médio de ensino, na medida em que veem nesses documentos respaldo para suas concepções (Lopes, 2005a, 2006) e, dessa forma também introduzem nesses documentos sentidos particulares de suas disciplinas, os quais são hibridizados aos sentidos globais e, assim, também se globalizam.



Ainda que tenham sido propostos temas transversais para o ensino fundamental, justificados pela relevância que seus conteúdos têm para a vida cotidiana dos alunos, sua inclusão no currículo é subordinada à lógica das disciplinas escolares referenciadas nos saberes entendidos como legítimos, em virtude de sua articulação com tradições acadêmicas (Macedo, 1999, p.43-58). No ensino médio, tais tradições também são evidentes, na medida em que a proposta de uma organização curricular por áreas, estruturada com base nos princípios de interdisciplinaridade, contextualização e competências, não diminuiu a força do currículo disciplinar e mantém a definição dos conteúdos a partir das disciplinas tradicionalmente presentes no currículo.

”O currículo é fruto de um embate por sentidos e significados que ultrapassam não apenas o espaço físico da sala de aula, mas também o território imaginado do que se supõe que deve ser uma aula. Nesse sentido, o currículo nacional é uma política que visa a colonizar corações e mentes, mas que só exerce sua colonização por hibridismos. O nacional não se constitui como homogeneidade curricular, mas assume uma dimensão imaginada. É por haver quem imagine o currículo de determinada maneira e conceba a existência de uma nacionalidade para esse currículo, com determinadas bases para o conhecimento escolar, é que se articulam ações locais e globais em torno do que é imaginado. O currículo nacional torna-se um horizonte imaginado por sujeitos coletivos e individuais que articulam seus interesses e suas redes de poder em torno desse projeto. (Alice Casimiro Lopes – dez./2006, p.45)”.

Atualmente, nas reformas curriculares há prevalência de concepções de currículo com o enfoque prescritivo. Uma sintonia com os princípios da teórica crítica, como, valorização dos saberes dos alunos, temáticas sociais relevantes, combater a exclusão por intermédio da defesa de uma pluralidade cultural.

Na perspectiva de uma proposta adequada ao poder centralizado, os documentos curriculares são concebidos como guias da ação curricular da escola, orientadores do trabalho docente, menosprezando o debate do “por que fazer” , valorizando o “como fazer”.

A tendência prescritiva não é restrito a ações governamentais, é possível encontrar traços dessa tendência no discurso educacional nos livros didáticos. O livro didático visto como orientador pedagógico do trabalho do professor, expressão de uma matriz curricular a ser apresentada a todas as escolas, capaz de garantir uma cultura comum entendida como desejável à população em geral, apesar da mudança nas finalidades, não minimiza a perspectiva prescritiva, por vezes até atua como sua justificativa.

Um currículo oficial comum representa uma forma autoritária e mecânica de organizar o ensino, que expressa desconfiança em relação à habilidade dos estudantes e à competência dos professores, assim como constituiu uma tentativa de manipulação de suas atividades.

Deve-se levar em consideração a combinação da pedagogia dos conteúdos, pedagogia crítica, educação popular, avaliação emancipatória e elementos de teorizações críticas, relacionados ao desenvolvimento e à aprendizagem. Sem se esquecer da fundamentação teórica das propostas curriculares dos princípios da Sociologia do currículo.

“Uma proposta pautada na “ideia de integração do currículo como recurso facilitador da postura reflexiva em relação ao saber constituído, reiterando o propósito de inserção do aluno na sociedade como cidadão autônomo, consciente e crítico” (Barreto 1998,p. 27)”.

Para além de meras disciplinas escolares, o currículo, instrumento da ação transformadora escolar, deve ser visto como uma construção coletiva, como um processo, requerendo uma estrutura escolar mais flexível, democrática e autônoma.

#### **4- TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES**

Seguindo as normas estabelecidas pela LDB/1996, a Escola Estadual Helena Guerra atende a seus alunos em regime parcial, sendo estruturado da seguinte forma:

- Primeiro Turno – Manhã:

9<sup>os</sup> anos do Ensino Fundamental e 3<sup>os</sup> do Ensino Médio;

Início: 7:00 Término: 11:30

1<sup>os</sup> e 2<sup>os</sup> Ensino Médio – Projeto Reinventando O Ensino Médio:

Início: 7:00 Término: 12:20

- Segundo Turno – Tarde:

Ensino Fundamental: séries iniciais aos 8<sup>os</sup> anos

Início: 13:00 às 17:30

- Terceiro Turno: Ensino Médio:

2<sup>os</sup> e 3<sup>os</sup> anos do Ensino Médio

Início: 18:30 às 22:30

Para o Ensino Fundamental e o 3<sup>o</sup> (terceiro) ano do Ensino Médio – manhã foram instituídos cinco tempos de aula com cinquenta minutos reservados para cada módulo-aula.

O Ensino Noturno, por possuir características específicas (como alunos que trabalham, por exemplo), diferencia-se do ensino diurno em sua distribuição nos tempos módulo-aula seguindo a Resolução da Secretaria Estadual de Educação de nº 2017 em seu Artigo 5º, que determina:

“A carga horária diária do ensino regular noturno será de 5 (cinco) módulos-aula de 40 (quarenta) ou 50 (cinquenta) minutos, definida pela comunidade escolar em assembleia convocada para esse fim.” (Resolução SEE/MG, nº 2017, de 29 de dezembro de 2011, Art.5º.).

A assembleia optou pelo módulo- aula de 50 (cinquenta) minutos no 1º horário e os demais horários com 45 (quarenta e cinco) minutos cada.

Seguindo a LDB 9394/96, a escola atende ao sistema de seriação para o Ensino Médio e, de acordo com orientações da Secretaria Estadual de Educação/ MG, a seriação foi estendida aos anos finais do Ensino Fundamental.

A partir de 2013, seguindo a Resolução SEE nº 2486, foi implantado na escola o projeto denominado “Reinventando o Ensino Médio”, tendo por objetivo a inserção dos alunos no mercado de trabalho, como determina em seu artigo 2º:

“V- a geração de competências e habilidades nas áreas de empregabilidade, tendo em vista a inserção do aluno no mundo do trabalho.” (Resolução SEE/MG nº 24,86, de 20 de Dezembro de 2013. Art. 2º - V.)

Para atender ao Projeto, foi necessário alterar os tempos de aula no 1º (primeiro) ano do Ensino Médio/manhã que passou a ter o 6º (sexto) horário para atender as disciplinas dos cursos de Turismo, Tecnologia da Comunicação e Informática agora nos 1º (primeiros) e 2º (segundos) anos, seguindo as orientações da Secretaria Estadual de Educação na Resolução de nº 2486 em seu artigo 7º e §1º:

“§ 1º - No turno diurno, fica instituído o 6º (sexto) horário para a integralização das 3.000 (três mil) horas, devendo as aulas ser ministradas, preferencialmente como aulas geminadas.” (Resolução SEE/MG nº 2486, de 20 de Agosto de 2013, Artigo 7º, §1º)

Atender ao Projeto não foi um problema, à medida que a escola oferece um bom espaço físico com várias salas de aulas e um coordenador por curso que trabalha em conjunto com a pedagoga do Ensino Médio.

A “diuturnização do ensino médio”, proposta da Secretaria Estadual de Educação e que tem por objetivo oferecer aos alunos com idade entre 14 a 17 anos o Ensino Médio apenas

durante o dia, poderá ampliar a oferta ao Projeto Reinventando, uma vez que o Ensino Fundamental e o Ensino Médio noturno serão extintos nos próximos anos na escola.

A Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 assinala como proposta para a educação caminhos para a substituição do sistema parcial de ensino para o sistema integral. Diante dessa possibilidade, a Escola Estadual Helena Guerra pode contemplar em sua proposta pedagógica o sistema integral em um futuro próximo, assim, como nos indica Cavaliere: Se a escola tem como prioridade formar cidadãos para a vida democrática, o tempo integral pode ser um grande aliado para a escola “(...) desde que as instituições tenham condições necessárias para que em seu interior ocorram experiências de compartilhamento e reflexão” (2007, p.8) e para completar, Cavaliere ainda nos aponta que a escola integral poderá ampliar o caráter da educação de nossa escola, não se preocupando apenas com conteúdo, mas na formação/preparação do aluno como um todo:

“as atividades ligadas às necessidades ordinárias da vida (alimentação, higiene e saúde), à cultura, à arte, ao lazer, à organização coletiva, à tomada de decisões, são potencializadas e adquirem uma dimensão educativa”.

(CAVALIERE, 2007, p.9)

Como toda a sua filosofia, a escola está pautada na formação do aluno como um todo e à possibilidade de trazer para escola o ensino integral é um caminho para atender aos objetivos da mesma, porém deve-se aguardar a reestruturação da escola, em seu espaço físico, como: ampliar o refeitório, construir uma biblioteca e aumentar o seu acervo de livros e computadores, cobrir e reestruturar a quadra esportiva e adquirir novos materiais esportivos. Deve-se preocupar também com os profissionais da escola, aumentando o número de pessoas para atendê-la e melhor prepará-las, através de cursos de capacitação para atuarem em uma escola que possui uma nova organização em seu espaço e tempo escolar.

Para alcançar esses objetivos, é necessário manter as parcerias estabelecidas pela escola em sua comunidade e, juntamente com o colegiado, direcionar as verbas recebidas para a reestruturação da escola, assim como buscar junto a Secretaria Estadual de Educação cursos que ofereçam a melhor preparação para os nossos profissionais.

As análises de Freitas também são pertinentes com relação às vantagens de uma educação integral argumentando que “a escola em tempo parcial não consegue equacionar adequadamente as funções de um local de instrução e formação.” (p.28), tal dilema faz com que os profissionais e a própria comunidade escolha entre a formação e a instrução, neste

caso a escola corre o risco de não ter uma identidade, como nos coloca Cavaliere, fugindo assim da proposta inicial de um Projeto Político Pedagógico, que é a criação dessa identidade, ou DNA, como dizem alguns pensadores.

Freitas (p.28) e Cavaliere (p.8), também nos trazem um alerta para que não cometamos o erro de ampliar o turno na escola sem um projeto definido e que possa realmente auxiliar na formação de nossos alunos.

Durante toda a construção do presente PPP, a preocupação de todos da comunidade escolar (pais, alunos e funcionários) é a conquista de uma escola com qualidade. A realidade atual nos deixa tímidos para conceber e construir uma escola em tempo integral, apesar de ainda não se acenar para a substituição da seriação pelo ciclo de formação humana, pelo menos podemos projetar uma escola em tempo integral como uma possibilidade dentro de nosso espaço escolar e contar com um importante apoio para a formação de um cidadão crítico e participativo e um local de construção da democracia, pois, para concluir, devemos nos reportar a Freitas que nos sinaliza de como seria uma escola ideal:

“A escola deve ser um espaço de divulgação do que é produzido pela comunidade escolar. Este espaço democrático, criativo, de organização do pensamento, de debate e luta, constitui-se num instrumento de formação humana.” (Secretaria Municipal de Educação de Porto Alegre, 1995, p.34, apud Freitas, 2011, p.14).

## **5 - PROCESSOS DE DECISÃO**

### **5.1- TRABALHO COLETIVO - PRÁTICA TRANSFORMADORA**

A proposta de trabalho educativo desenvolvida na Escola Estadual Helena Guerra, foi elaborada junto a toda a comunidade escolar (alunos, professores, equipe pedagógica, direção e funcionários), mediante um processo contínuo de reflexão sobre a prática pedagógica, onde se discute, propõe, realiza, acompanha, avalia e registra as ações que serão desenvolvidas para atingir os objetivos coletivamente delineados. Nesse processo, se produz o conhecimento, construindo e reconstruindo o mesmo cotidianamente na sala de aula e fora dela, com base em estudos teóricos e em outras áreas afins.

Ao se elaborar propostas de trabalhos educativos, entendemos que a escola deve discutir e expor, de forma clara, valores coletivos, delimitando prioridades, definindo resultados

desejados e incorporando a auto avaliação ao seu trabalho, em função dos conhecimentos da comunidade em que atua.

No trabalho pedagógico por atividades diferenciadas, cabe ao professor, equipe pedagógica e à direção, coordenar a elaboração dos mesmos e buscar, nas demais instituições da comunidade, (órgãos públicos, privados e empresas), a possibilidade de realização de parcerias e convênios de cooperação. Atualmente, a escola mantém parceria com o Chromos (preparatório Cefet/Coltec e Pré- vestibular; Micronet (cursos de informática) e Polícia Militar, estando sempre aberta a possibilidade de novas parcerias.

O Processo de Tomada de Decisão na Escola Estadual Helena Guerra é pautado à luz das legislações vigentes da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, MEC e outras instâncias reguladoras do sistema nacional e estadual de ensino de Minas Gerais. Prevalece sempre o que provocará maior impacto em uma educação pública de qualidade para todos.

## **5.2 - PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

O Artigo nº. 14 I e II (L.D.B.) Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei9394/96, define que “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação da comunidade escolar e conselhos escolares ou equivalentes”.

Sendo assim, esta instituição desenvolve uma gestão democrática centrada nos valores e princípios democráticos pela natureza social da escola. O trabalho por ela desenvolvido visa o cumprimento da função social e política da educação escolar, que é a formação social do cidadão participativo, responsável, crítico e criativo, através da produção e socialização do saber historicamente acumulado pela humanidade e constitui um processo pedagógico dinâmico onde há um envolvimento harmonioso entre o corpo docente, discente, funcionários e comunidade em geral, baseada na conjunção de liberdade e co-responsabilidade nas decisões a serem tomadas com relação a melhoria do processo ensino aprendizagem. Portanto, a gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras e exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática.

A participação popular é fundamental e melhora a qualidade das decisões tomadas na área da educação e têm um papel fundamental na democratização da gestão. Assim organizamos e articulamos as ações necessárias ao funcionamento da escola partindo desse ponto de vista:

a) Participação dos pais:

- Realização de reuniões coletivas para discussão de assuntos gerais do interesse de todos e tomada de decisões;
- Reuniões por turmas para assuntos pedagógicos, junto aos professores, equipe pedagógica, direção, alunos e pais, no início do ano letivo e quando se fizer necessário;
- Atendimento individual para tratar de assuntos pedagógicos e disciplinares em relação aos filhos;
- Convite à participação em programas e projetos desenvolvidos pela escola no decorrer do ano letivo.

b) Conselho Escolar/ Colegiado escolar/ APMF:

- Reuniões extraordinárias para tratar de assuntos relacionados ao andamento da escola, à tomada de decisões administrativas, conhecimento da realidade pedagógica da escola, entre outros assuntos;
- Convite à participação em programas e projetos desenvolvidos na escola.

c) Alunos Representantes de turma:

- Escolha dos representantes no início do ano letivo, através do voto direto dos alunos da sala;
- Representatividade junto à direção e equipe administrativa em assuntos de interesse da turma;
- Conscientização do papel do representante de turma através de encontros com a equipe pedagógica.

d) Grêmios Estudantis:

- Eleição direta dos representantes do Grêmios com a participação de todos os alunos da escola;
- Participação em eventos realizados na escola;
- Participação em reuniões para tratar de assuntos de interesses da categoria;

- Elaboração de atividades ou programas específicos propostos pela instância;
- Participação no Conselho Escolar.

e) Conselho de Classe:

- Discussão das dificuldades e progressos dos alunos em torno do processo de ensino aprendizagem;
- Estudo de casos particulares e encaminhamentos necessários;
- Conhecer os resultados das avaliações internas e externas e desenvolver ações efetivas que interfiram na melhoria dos resultados dos alunos – (programa de intervenção pedagógica);
- Busca de soluções para problemas específicos das turmas.

### **5.3 - GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A missão de nossa escola é fortalecer a qualidade da escola pública, e incorporar uma postura de ensino de qualidade, proporcionando o desenvolvimento das dimensões de aprendizagem e a excelência humana, através de ações democráticas, transparentes, éticas e solidárias, frente aos desafios propostos no Projeto Político Pedagógico.

O tipo de gestão proposta em nosso Projeto Político Pedagógico, está norteada pelo princípio da gestão democrática, onde toda a comunidade escolar e os usuários da escola deverão agir como co-gestores e não apenas como fiscalizadores e, menos ainda, como meros receptores dos serviços educacionais. Pais e mães, alunas e alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola que queremos.

Assim, cada segmento existente na escola, deve lançar mão de seu compromisso para com a escola, pois pertencentes às instâncias colegiadas, estas podem “fazer a diferença” no dia-a-dia da instituição. Portanto, apresentamos a seguir o papel específico de cada instância existente em nossa escola, para a construção de uma escola de qualidade.

## **6 - RELAÇÕES DE TRABALHO**

### **6.1 - PAPEL ESPECÍFICO DE CADA SEGMENTO DA COMUNIDADE ESCOLAR**

**Gestor (Diretor) e Vice Diretor**



A democratização da educação pública também exige que tomemos uma posição muito clara quanto ao processo de escolha dos dirigentes escolares. O processo de escolha de diretores na rede estadual de ensino de MG, é feita através da indicação pela comunidade escolar (eleição), passando por exame de Certificação Ocupacional gerenciado pela SEE/MG.

A gestão escolar engloba os aspectos político, pedagógico, administrativo, financeiro, jurídico, gestão de pessoas, gestão de espaços e materialidades.

O dirigente escolar tem inserido em seu trabalho, além da gestão pedagógica, várias outras que se sobrepõem: a gestão dos espaços, dos tempos, das organizações internas, dos relacionamentos, da materialidade, das compras, das licitações e de outras formas de atendimentos à comunidade escolar.

A função do gestor abrange três dimensões: pedagógica, social e burocrática. Para a execução destas funções, dele são esperadas três habilidades: técnica, humana e conceitual. Segundo Luck, as premissas da atuação dos gestores escolares recomendadas pelos valores normativos, foram alicerçadas sob os princípios da liderança, da participação coletiva, da eficiência, da competência e da qualidade.

A Diretoria da Escola Estadual Helena Guerra é composta por uma diretora e por cinco vice-diretores. O gestor administra, dirige e coordena todas as atividades da escola. Portanto, as atividades do gestor incluem:

- Coordenar a elaboração coletiva e acompanhar a efetivação do projeto político pedagógico e do plano de ação da escola;
- Ter visão articulada do funcionamento da Escola, como um todo;
- Fazer uso eficiente de recursos, conquistar a comunidade, implementar campanhas, fazer parcerias;
- Manter a organização geral da escola, zelando pela disciplina e oferta de educação de qualidade;
- Cumprir e fazer cumprir os horários e calendário escolar;
- Coordenar o planejamento das atividades, dos serviços do estabelecimento;
- Montar o horário com o apoio da equipe pedagógica;
- Viabilizar formação continuada aos profissionais da escola;
- Organizar a hora atividade dos professores para estudo.
- Organizar turmas, calendário letivo, distribuição das aulas e disciplinas, horário semanal de aulas e recreio;
- Dar atendimento aos professores, alunos, pais e comunidade;

- Coordenar o funcionamento da escola e responder pelo orçamento anual;
- Cuidar para que as leis referentes ao ensino sejam cumpridas, de acordo com o regimento escolar;
  - Integrar a escola à comunidade e a família, organizando reuniões e promovendo eventos comemorativos através de mútua cooperação, na realização das atividades de caráter cívico, social e cultural.
- velar pela fiel observância do regime didático e disciplinar;
  - Estabelecer diretrizes e instruções referentes ao regime disciplinar para o pessoal técnico-administrativo, docente e discente;
- Promover a construção de estratégias pedagógicas de superação de todas as formas de discriminação, preconceito e exclusão social e de ampliação do compromisso ético-político com todas as categorias e classes sociais;
- Representar a configuração da autoridade administrativa, responsável geral pelo desenvolvimento das atividades escolares e pelo adequado desempenho de um grupo de profissionais com relação ao alcance de um objetivo estabelecido. Em suas atividades ele deve administrar: os recursos materiais necessários à escola; o pessoal em geral (distribuição de funções); o corpo discente (organização das aulas); e a estrutura total da escola (incluindo a formal e informal).

Cabe ao gestor, ainda, buscar por meio de sua ação e prática gestora, ampliar verdadeiramente o sentido da democracia na educação escolar. Isto é possível através da implementação de propostas para a organização e funcionamento do Conselho de Escola.

## **Pedagogo**

A descrição das atividades genéricas do pedagogo nos estabelecimentos de ensino de educação, ensino fundamental e ensino médio da rede estadual de MG configura-se nos seguintes princípios:

- Coordenar a elaboração coletiva e acompanhar a efetivação do projeto político pedagógico e do plano de ação da escola;
- Coordenar a construção coletiva e a efetivação da proposta curricular da escola, a partir das políticas educacionais da SEE/MG e das Diretrizes Curriculares Nacionais do CNE;

- Promover e coordenar reuniões pedagógicas e grupos de estudos para reflexão e aprofundamento de temas relativos ao trabalho pedagógico e para a elaboração de propostas de intervenção na realidade da escola;
- Participar e intervir, junto à direção, da organização do trabalho pedagógico escolar no sentido de realizar a função social e a especificidade da educação escolar;
- Participar da elaboração do projeto de formação continuada de todos os profissionais da escola, tendo como finalidade a realização e o aprimoramento do trabalho pedagógico escolar;
- Analisar os projetos de natureza pedagógica a serem implantados na escola;
- Coordenar a organização do espaço-tempo escolar a partir do projeto político pedagógico e da proposta curricular da escola, intervindo na elaboração do calendário letivo, na formação de turmas, na definição e distribuição do horário semanal das aulas e disciplinas, do “recreio”, de projetos e de outras atividades que interfiram diretamente na realização do trabalho pedagógico;
- Coordenar, junto à direção, o processo de distribuição de aulas e disciplinas a partir de critérios legais, pedagógico didáticos e da proposta pedagógica da escola;
- Responsabilizar-se pelo trabalho pedagógico didático desenvolvido na escola pelo coletivo dos profissionais que nela atuam;
- Implantar mecanismos de acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico escolar pela comunidade interna e externa;
- Apresentar propostas, alternativas, sugestões e/ou críticas que promovam o desenvolvimento e o aprimoramento do trabalho pedagógico escolar, conforme o projeto político pedagógico, a proposta curricular e o plano de ação da escola e as políticas educacionais da SEE/MG;
- Coordenar a elaboração de critérios para aquisição, empréstimo e seleção de materiais, equipamentos e/ou livros de uso didático pedagógico, a partir da proposta curricular e do projeto político pedagógico da escola;
- Participar da organização pedagógica da biblioteca da escola, assim como do processo de aquisição de livros e periódicos;
- Orientar o processo de elaboração dos planos de trabalho docente junto ao coletivo de professores da escola;
- Subsidiar o aprimoramento teórico-metodológico do coletivo de professores da escola, promovendo estudos sistemáticos, trocas de experiência, debates e oficinas pedagógicas;
- Elaborar o projeto de formação continuada do coletivo de professores e promover ações para sua efetivação;

- Organizar situações de planejamento pedagógico do coletivo de professores da escola, de maneira a garantir que esse espaço-tempo seja de reflexão/ação sobre o processo pedagógico desenvolvido em sala de aula;
- Atuar, junto ao coletivo de professores, na elaboração de proposta de recuperação de estudos a partir das necessidades de aprendizagem identificadas em sala de aula, de modo a garantir as condições básicas para que o processo de socialização do conhecimento científico e de construção do saber realmente se efetive;
- Organizar a realização dos conselhos de classe, de forma a garantir um processo coletivo de reflexão/ação sobre o trabalho pedagógico desenvolvido pela escola e em sala de aula, além de coordenar a elaboração de propostas de intervenção decorrentes desse processo;
- Informar ao coletivo da comunidade escolar os dados do aproveitamento escolar, de forma a promover o processo de reflexão sobre os mesmos para garantir a aprendizagem de todos os alunos;
- Coordenar o processo coletivo de elaboração e aprimoramento do Regimento Escolar da escola, garantindo a participação democrática de toda a comunidade escolar;
- supervisionar os estágios, e outras práticas educativas;
- Orientar a comunidade escolar a interferir na construção de um processo pedagógico numa perspectiva transformadora;
- Desenvolver atividades que promovam a interação escola comunidade, de forma a ampliar os espaços de participação, de democratização das relações, de acesso ao saber e de melhoria das condições de vida da população;
- Participar do Conselho Escolar subsidiando teórica e metodologicamente as discussões e reflexões acerca da organização e efetivação do trabalho pedagógico escolar;
- Propiciar o desenvolvimento da representatividade dos alunos e sua participação nos diversos momentos e órgãos colegiados da escola;
- Promover a construção de estratégias pedagógicas de superação de todas as formas de discriminação, preconceito e exclusão social e de ampliação do compromisso ético-político com todas as categorias e classes sociais;
- Observar os preceitos constitucionais, a legislação educacional em vigor e o Estatuto da Criança e do Adolescente, como fundamentos da prática educativa.

## **Docentes**

Os docentes do Ensino Fundamental e Médio são profissionais responsáveis por transmitir ao aluno, informações sobre vários campos do conhecimento, que compõe a proposta curricular estabelecida pelas instâncias superiores de educação. Além disso, os mesmos devem procurar propiciar ao aluno um ensino dinâmico e criativo, que estimule a aprender, raciocinar, adequando os ensinamentos a cada faixa etária e a cada contexto sócio econômico. Ao mesmo tempo em que ensinam os professores também formam os jovens nos aspectos de hábitos e atitudes, transmitindo lições de disciplina, solidariedade, respeito ao próximo e consciência de cidadania.

Portanto, o professor deverá ter três qualidades fundamentais: a atitude do verdadeiro educador, domínio de conteúdos e capacidade de fazer com que o aluno se interesse pelos conteúdos.

### **Atribuições dos docentes:**

- Contribuir para o desenvolvimento da proposta pedagógica dos estabelecimentos de ensino em que atuar;
- Elaborar o plano de ação do docente anual de sua disciplina e trabalhar pelo seu cumprimento em consonância com a proposta curricular e pedagógica do estabelecimento de ensino, com os princípios norteadores das políticas educacionais da SEE/MG e com a legislação vigente para a Educação Nacional;
- Realizar a transposição didática dos conhecimentos selecionados, respeitando as especificidades dos alunos;
- Conduzir sua ação escolar contemplando as dimensões teóricas e práticas dos saberes e atividades escolares;
- Realizar a avaliação da aprendizagem de modo a acompanhar o processo de construção do conhecimento dos alunos, mapeando os resultados;
- Elaborar instrumentos de avaliação diversificados;
- Intervir para que os alunos possam superar eventuais defasagens e/ou dificuldades;
- Assumir compromisso com a formação continuada, participando dos programas de capacitação ofertados pela mantenedora e/ou por outras instituições, mantendo atitude permanente de estudo, pesquisa e produção;
- Desenvolver procedimentos metodológicos variados que facilitem e qualifiquem o trabalho pedagógico;
- Organizar a rotina de sala de aula, observando e registrando dados que

possibilitem intervenções adequadas, sobretudo nos momentos de dificuldade no processo ensino-aprendizagem e situações conflituosas;

- Utilizar o espaço e o tempo em sala de aula e demais ambientes escolares de maneira produtiva e eficaz;
- Procurar identificar e respeitar as diferenças entre os alunos;
- Conhecer e utilizar técnicas e recursos tecnológicos, como instrumentos de apoio pedagógico;
- Exprimir-se com clareza na correção de atividades propostas aos alunos;
- Conduzir os procedimentos em sala de aula de maneira emocionalmente equilibrada e ter capacidade para mediar situações de conflito;
- Desenvolver aulas que proporcionem a interação aluno-professor e aluno-aluno, favorecendo a atitude dialógica;
- Adotar uma postura reflexiva, crítica, questionadora, orientando os alunos a formular e expressar juízos sobre temas, conceitos, posições e situações;
- Expressar-se por meio de várias linguagens, visando o enriquecimento e a inteligibilidade de suas aulas bem como dos materiais produzidos para apoio pedagógico;
- Expressar-se verbalmente de maneira objetiva e compreensível, com dicção clara;
- Desenvolver as aulas de forma dinâmica, versátil e coerente com a disciplina e especificidades dos educandos;
- Obedecer aos preceitos vigentes na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Estatuto da Criança e do Adolescente, na Legislação Estadual e demonstrar, em situações práticas, as atividades propostas aos educandos, utilizando-se como referência os estímulos visuais, auditivos e motores;
- Trabalhar, demonstrativa e conceitualmente, com materiais específicos de sua área/disciplina;
- Participar e/ou colaborar com atividades lúdicas, projetos de trabalho eventos culturais e atividades desportivas dinamizadas dentro do contexto escolar.
- Selecionar livros, textos, materiais e atividades complementares, vídeos, dinâmicas de grupo, experiências, passeios e visitas, estabelecendo um cronograma, aplicando e avaliando no dia-a-dia as atividades planejadas;
- Propor jogos recreativos e exercícios para estimular o desenvolvimento global do educando;
- Desenvolver atividades que explorem conhecimentos gerais como: notícias de jornais e datas comemorativas, entre outros, promovendo um relacionamento cooperativo de

trabalho com seus colegas, comunidade escolar e com os diversos segmentos da sociedade;

- Organizar tarefas coletivas para estimular a socialização dos educandos, resguardando sempre o respeito e integridade de todos;
- Entender as dificuldades e necessidades individuais de cada aluno, assegurando que, no âmbito escolar, não ocorra tratamento discriminatório de cor, raça, religião ou classes sociais;
- Ser assíduo e pontual nos seus compromissos, pautando sempre pela eficiência e qualidade do trabalho;
- Comunicar com antecedência, sempre que possível, os atrasos e faltas eventuais, para que sejam tomadas as providências necessárias;
- Organizar atividades extras de acordo com planejamento, para o banco de atividades, a fim de suprir possíveis ausências, mantendo a qualidade do trabalho;
- Participar ativamente de reuniões, comemorações e atividades cívicas promovidas no estabelecimento de ensino.

### **Secretaria e técnico administrativo**

Segundo a LDB 9.394/96, no capítulo I, Seção II, ARTIGO 7º, o Secretário tem responsabilidade de manter organizada e atualizada a documentação dos educandos.

### **Atribuições secretário(a) e técnico administrativo**

A secretária (o) e / ou técnico-administrativo terá como encargo, todo serviço de escrituração, documentação escolar e correspondência do estabelecimento, devendo ser observadas também as seguintes funções:

- Cumprir as obrigações inerentes às atividades administrativas da secretaria, quanto ao registro escolar do aluno referente à documentação comprobatória, necessidades de adaptação, aproveitamento de estudos, progressão parcial, classificação, reclassificação e regularização de vida escolar;
- Atender eficientemente a comunidade escolar e demais interessados, prestando informações e orientações;
- Cumprir a escala de trabalho que lhe for previamente estabelecida;
- Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, ou por iniciativa própria, desde que autorizado pela direção, visando ao aprimoramento profissional de sua função;

- Controlar a entrada e saída de documentos escolares, prestando informações sobre os mesmos a quem de direito;
- Organizar, em colaboração com o(a) secretário(a) escolar, os serviços do seu setor;
- Efetivar os registros na documentação oficial como ficha Individual, histórico escolar, boletins, certificados, diplomas e outros, garantindo sua idoneidade;
- Organizar e manter atualizado o arquivo ativo e conservar o arquivo inativo da escola;
- Classificar, protocolar e arquivar documentos e correspondências, registrando a movimentação de expedientes;
- Realizar serviços auxiliares relativos à parte financeira, contábil e patrimonial do estabelecimento, sempre que solicitado;
- Coletar e digitar dados estatísticos quanto à avaliação escolar, alimentando e atualizando o sistema informatizado;
- Executar trabalhos de digitação e impressão;
- Participar da avaliação institucional, conforme orientações da SEE/MG;
- Zelar pelo sigilo de informações pessoais de alunos, professores, funcionários e famílias;
- Manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com seus colegas, com alunos, com pais e com os demais segmentos da comunidade escolar;
- Exercer as demais atribuições decorrentes do Regimento Escolar e aquelas que concernem à especificidade de sua função.
  - Organização dos serviços de escrituração escolar, da Escola, tanto do corpo docente quanto discente.
  - Execução e controle das normas administrativas da Escola;
  - Atender às solicitações dos órgãos competentes no que se refere ao fornecimento de dados relativos ao estabelecimento;

#### **Da Tesouraria e Contabilidade**

Compete ao Tesoureiro:

- Arrecadar a receita da Caixa Escolar;
- Fazer a escrituração da receita e despesa, nos termos que forem baixadas pela Inspeção de Finanças da Secretaria da Educação;



- Apresentar mensalmente, ao diretor, o balancete das contas;
- Efetuar pagamentos autorizados pelo diretor;
- Manter em ordem e sob sua supervisão os livros, documentos e serviços contábeis da Caixa Escolar;
- Assinar cheques juntamente com o Diretor.

### **Professor do uso da biblioteca**

Os bibliotecários conduzirão o educando às fontes de pesquisa e consulta, para professores e comunidade em geral, objetivando favorecer a formação de alunos críticos, reflexivos e com hábitos e interesses pela leitura. As suas funções específicas encontram-se detalhadas no Regimento escolar. A seguir são apresentadas algumas dessas funções:

#### **Atribuições do Professor do uso da biblioteca**

- Catalogar todo material da biblioteca, controlando a entrada e saída dos mesmos;
- Incentivar o hábito e interesse pela leitura e pesquisa;
- Zelar pela guarda e manutenção de equipamentos e de outros materiais de ensino aprendizagem;
- Manter atualizado o registro do acervo literário disponível para consulta aos interessados;
- Participar de atividades e projetos escolares voltados para a leitura;
- Efetuar tarefas correlatas as suas funções.

### **ASB - Merendeira**

Cabe ao funcionário que exerce a função de Merendeira, a preparação dos alimentos, mantendo a higiene e conservação dos mesmos, assim como dos utensílios e local onde a merenda é servida.

A mesma deverá comparecer ao trabalho, devidamente trajada conforme normas e padrões de higiene da secretaria de saúde e controle da equipe de nutrição (avental, touca e luvas).

#### **Atribuições do ASB Merendeira**

- Zelar pelo ambiente da cozinha e por suas instalações e utensílios, cumprindo as normas estabelecidas na legislação sanitária em vigor;
- Selecionar e preparar a merenda escolar balanceada, observando padrões de qualidade nutricional;

- Servir a merenda escolar, observando os cuidados básicos de higiene e segurança;
- Informar ao diretor do estabelecimento de ensino da necessidade de reposição do estoque da merenda escolar;
- Conservar o local de preparação, manuseio e armazenamento da merenda escolar, conforme legislação sanitária em vigor;
- Zelar pela organização e limpeza do refeitório, da cozinha e do depósito da merenda escolar;
- Receber, armazenar e prestar contas de todo material adquirido para a cozinha e da merenda escolar;
- Condicionar adequadamente os alimentos evitando o desperdício e contaminação;
- Auxiliar nos demais serviços correlatos à sua função, sempre que se fizer necessário;
- Respeitar as normas de segurança ao manusear fogões, aparelhos de preparação ou manipulação de gêneros alimentícios e de refrigeração;
- Participar de capacitações em serviço oferecidas pela instituição ou outros estabelecimentos, buscando um contínuo aprimoramento profissional;
- Participar das atribuições decorrentes do Regimento Escolar e exercer as específicas da sua função.

#### **Atribuições do ASB Serviços Gerais**

O ASB tem a seu encargo os serviços de conservação, manutenção, preservação, segurança e da alimentação escolar, no âmbito escolar, sendo coordenado e supervisionado pela direção do estabelecimento de ensino. A competência e responsabilidades emanadas da função dos ASB estão regidas no regimento escolar, dentre as quais se destacam:

- Zelar pelo ambiente físico da escola e de suas instalações, cumprindo as normas estabelecidas na legislação sanitária vigente;
- Utilizar o material de limpeza sem desperdícios e comunicar à direção, com antecedência, a necessidade de reposição dos produtos;
- Zelar pela conservação do patrimônio escolar, comunicando qualquer irregularidade à direção;
- Auxiliar na vigilância da movimentação dos alunos em horários de recreio, de início e de término dos períodos, mantendo a ordem e a segurança dos estudantes, quando solicitado pela direção;
- Zelar pela segurança, sendo rigoroso no controle de entrada e saída de pessoas na escola;

- Controlar a entrada no estacionamento, zelando pela segurança;
- Atender adequadamente aos alunos com necessidades educacionais especiais temporárias ou permanentes, que demandam apoio de locomoção, de higiene e de alimentação;
- Auxiliar nos serviços correlatos à sua função, participando das diversas atividades escolares;
- Cumprir integralmente seu horário de trabalho e as escalas previstas, respeitado o seu período de férias;
- Participar de eventos, cursos, reuniões sempre que convocado ou por iniciativa própria, desde que autorizado pela direção, visando ao aprimoramento profissional;
- Coletar lixo de todos os ambientes do estabelecimento de ensino, dando-lhe o devido destino, conforme exigências sanitárias;
- Participar de faxina geral, sempre que houver convocação;
- Exercer as demais atribuições decorrentes do Regimento Escolar e aquelas que concernem à especificidade de sua função.

## **6.2- O PAPEL DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS (A.P.M.F, COLEGIADO ESCOLAR, E GRÊMIO ESTUDANTIL E CONSELHO ESCOLAR)**

**A.P.M.F. – Associação de Pais, Mestres e Funcionários:** Colegiado representativo de pais, professores e dos diversos segmentos da comunidade (sociedade civil). Essa associação possui um papel fundamental no andamento da escola, pois tem a incumbência de trabalhar em consenso com a direção para o bem da comunidade escolar, em torno de suas dificuldades em seus diversos aspectos. Tem também a incumbência de acompanhar detalhadamente o trabalho administrativo e pedagógico idealizado e realizado pela instituição.

### **Atribuições da A.P.M.F. – Associação de Pais, Mestres e Funcionários**

As atividades e responsabilidades atribuídas à APMF são regulamentadas no próprio estatuto, estando relacionadas com a escola e a comunidade. Essa instituição objetiva servir de ponto básico de organização para o segmento das famílias dos alunos, uma vez que este é, via de regra, o segmento menos articulado na realidade escolar. Se presta ao segmento de famílias dos alunos o mesmo papel que o grêmio estudantil tem para os alunos, ou seja, de organizar e representar os interesses de um segmento importantíssimo e muitas vezes alijado das principais discussões da escola pública.

**Colegiado Escolar:** O Conselho Escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora sobre a organização e a realização do trabalho

pedagógico e administrativo do estabelecimento de ensino, em conformidade com a legislação educacional vigente e orientações da SEE/MG. É composto por representantes da comunidade escolar e representantes de movimentos sociais organizados e comprometidos com a educação pública, presentes na comunidade, sendo presidido por seu membro nato, o (a) diretor(a) escolar. O Conselho Escolar tem como principal atribuição, aprovar e acompanhar a efetivação do Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino.

### **Atribuições do Colegiado Escolar**

O Colegiado Escolar é regido por Estatuto próprio, onde estão especificadas todas as funções a ele inerente. É a instituição que cotidianamente coordena a gestão escolar, ou seja, é o Conselho o órgão responsável pelo estudo e planejamento, debate e deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das principais ações do dia-a-dia da escola tanto no campo pedagógico, como administrativo e financeiro. Ele tem de se supor como uma ferramenta que objetive a superação dos condicionantes ideológicos, institucionais, político-sociais e materiais (PARO, 1995) e que pode verdadeiramente ampliar o sentido da democracia na educação escolar, e isto é possível através da implementação de propostas para a organização e funcionamento do Conselho de Escola (Teresa Adrião 2003, p. 31 e 32).

### **Atribuições do Grêmio Estudantil**

O Grêmio é a entidade do segmento estudantil. Ele está a serviço da ampliação da democracia na escola, através das suas funções de representação e organização dos alunos e, exatamente por isto, necessita a garantia de toda a independência para o seu funcionamento. Por ser uma Instância representativa dos alunos da escola, possui papel relevante para a construção de uma escola democrática. Deve trabalhar em consenso com a direção no bom andamento das diversas atividades pedagógicas e administrativas propostas.

- Representar condignamente o corpo discente;
- Defender os interesses individuais e coletivos dos alunos da escola;
- Incentivar a cultura literária, artística e desportiva de seus membros;
- Promover a cooperação entre equipes, funcionários, professores e alunos no trabalho escolar buscando seus aprimoramentos;
- Realizar intercâmbio e colaboração de caráter cultural e educacional com outras instituições;
- Lutar pela democracia permanente na escola, através do direito de participação nos fóruns internos de deliberação da escola.

## **Atribuições do Conselho de classe**

O regimento escolar deste estabelecimento de ensino destaca que está previsto que “O Conselho de Classe é um órgão colegiado de natureza consultiva e deliberativa em assuntos didáticos pedagógicos, com atuação restrita a cada turma do estabelecimento de ensino, tendo por objetivo avaliar o processo ensino-aprendizagem na relação professor-aluno e os procedimentos adequados a cada caso”. Ainda determina que “O Conselho de Classe reunir-se-á ordinariamente em cada bimestre, em datas previstas no calendário escolar e, extraordinariamente, sempre que um fato relevante assim o exigir”.

As atribuições do Conselho de Classe estão especificadas no regimento escolar da instituição de ensino, bem como as formas de registros pertinentes a essa ação pedagógica.

Essas instituições auxiliam de forma importante a ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola.

## **6.3 - AÇÕES PARA OS PROBLEMAS**

Como mostra Cury (2005), gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas com vistas à superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” (Cury, 2005).

O espaço escolar é lugar do encontro e está subentendido que toda relação é conflitiva, pois envolve o ‘outro’. Esse outro é diferente e, portanto, tem sua subjetividade repleta de intencionalidades, desejos e ações que derivam de aspectos sociais, históricos e psicológicos que compõem sua trajetória de vida. Na dinâmica escolar, o gestor convive com várias interseções relacionais que direcionam e interferem diretamente no desenvolvimento do seu trabalho, são elas: relacional, conflitivas, pedagógicas e gestionárias.

A gestão escolar é dinâmica, é instável e desloca os seus dirigentes para novos aprendizados. Nesse sentido, o gestor escolar deve ser visto como um *aprendiz*, como aquele que estabelece uma abertura para o outro e para o conhecimento. As relações devem ser pautadas pelo respeito e transparência. *Pensar o respeito na relação é:*

*[...] uma ideia bastante recorrente na prática educacional, a escola de um modo geral é por excelência o palco da diversidade e é preciso que se tenha clareza do que*

*significa isso na sua organização e funcionamento, nos seus mínimos detalhes, e do que se precisa realizar para não se deixar sucumbir pelos problemas advindos da relação constante e ininterrupta com as questões próprias do buscar conviver harmoniosamente com as diferenças, seja as que dizem respeito aos alunos, aos educadores e educadoras ou aos funcionários. De um modo geral, a educação privada lida com este problema praticando a seleção e a homogeneização, mas, na escola pública, é preciso aprender a lidar com todos sem excluir e discriminar. É preciso se convencer e acreditar que é possível se construir uma escola que não trate as diferenças como obstáculo ou empecilho, mas como um desafio a ultrapassar, um desafio que nos torna melhores e mais competentes educadores. (GARCIA, 2011, p. 132).*

As cobranças não se limitam aos gestores escolares e se estendem a todos que atuam na escola. Os níveis de exigências pela conquista da qualidade afetam o clima escolar e as relações que se estabelecem nos vínculos escolares.

O clima organizacional da escola se refere às relações estabelecidas em seu interior e pode interferir diretamente no processo de ensino e aprendizagem. Os antídotos para o mau clima são as possibilidades de ouvir o outro e de estabelecer relação de respeito mútuo.

Nesta lógica, no âmbito educacional, as definições parecem convergir para a visão de clima escolar como um fenômeno grupal envolvendo um consenso sobre determinadas percepções que englobam aspectos psicológicos, sociais e físicos do ambiente, afetando, por conseguinte, o comportamento. (CAMPOS, 2002, p. 124). Com essa compreensão, podemos considerar que devemos estar atentos ao clima organizacional, favorecendo um ambiente propício a relações harmoniosas.

Nesse sentido, na relação de trabalho do dirigente escolar a autoridade deve estar presente. É importante lembrar que a palavra “autoridade”, em sua etimologia significa fazer o outro crescer. E, para fazer o outro crescer, são necessários no desenvolvimento do trabalho a aproximação, as incertezas e os aprendizados mútuos.

Refletimos que a gestão escolar atribui aos seus profissionais as marcas de um perfil que sofre constante mutação e que se manifesta em suas formas de atuação. A performance dos dirigentes escolares, em muitos espaços escolares ainda é marcada por uma dinâmica tradicional e autoritária. Dessa forma, a constituição desse profissional se dá também pelo fazer no exercício do seu trabalho, nas relações estabelecidas e nas escolhas realizadas.

#### **6.4 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTINUADA**

De acordo com a LDB nº 9.394/96, Título VI , Artigo. 63. III, 67. II, "Os *institutos* superiores de Educação manterão programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis". E ainda: "Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais de educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público, aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim ( P. 35)".

Cabe ressaltar que a formação continuada é um direito de todos os profissionais que atuam na instituição educacional, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos que atuam na instituição, articulado com as escolas e seus projetos. A formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do Projeto Político Pedagógico. Assim, compete a escola:

- a) proceder ao levantamento de necessidades de formação continuada de seus profissionais;
- b) elaborar seu programa de formação, contando com a participação e o apoio dos órgãos centrais, no sentido de fortalecer seu papel na concepção, na execução e na avaliação do referido programa;
- c) Comunicar, inscrever e liberar os funcionários para participar de formação continuada ofertada pela SEE/MG.

Assim, a formação continuada dos profissionais, da escola compromissada com a construção do Projeto Político Pedagógico, não deve limitar-se aos conteúdos curriculares, mas se estender à discussão da escola como um todo e suas relações com a sociedade. A rotina do funcionamento da escola pode ser a possibilidade de o professor aperfeiçoar, continuamente, sua competência docente educativa, o mesmo podendo ocorrer com diretores, funcionários e demais profissionais que atuam no sistema formal de ensino."

Para isso, há a necessidade de se abrir espaços para aspectos mais amplos, que seria uma política para a formação em serviço, traduzida em programas e ações diversificados, atendendo aos anseios dos educadores escolares. A formação continuada realizada pelos profissionais da educação desta instituição, é ofertada pela instituição, ora pela SRE/SEE/MG ou por meio de outras iniciativas.

Compreendemos, então, que a procura pela formação continuada estabelece a interseção com a prática cotidiana, num processo dinâmico de ação – reflexão – ação e garante a conscientização.

A própria escola se fortalece e determina as suas normas, que são respaldadas no coletivo. Diante dos desafios da contemporaneidade, que cobram muitas tarefas dos gestores escolares - principalmente no âmbito da administração, controle financeiro de diversas contas bancárias - o aspecto pedagógico precisa ser ressaltado, pois as tarefas do gestor escolar devem ser permeadas pela ação do cuidado, do respeito, da valorização do outro, da alteridade, como também do ousar, de criar possibilidades do novo.

A gestão escolar se constitui como um espaço especial para articular o processo de ensino-aprendizagem, e, portanto, é um lugar permeado de desafios. O fazer gestor é realizado conjuntamente, assim, o trabalho do dirigente escolar também deve ter como objetivo ser um articulador da equipe exercendo lugar de liderança e promovendo as condições para a efetivação do processo educativo e da construção do conhecimento.

## **7- AVALIAÇÃO**

A avaliação institucional e avaliação da aprendizagem dos alunos devem ser contempladas na gestão democrática via Projeto Político Pedagógico. Indicadores para avaliação tanto da instituição quanto da aprendizagem dos alunos podem auxiliar no processo de envolvimento das pessoas em prol dos resultados do trabalho coletivo.

Esses indicadores devem incorporar algumas características, como: validade e credibilidade. Importante também definir quais aspectos serão avaliados, estabelecer os mecanismos e os instrumentos a serem utilizados para a coleta das informações e dados desejados, bem como quais medidas tomar a partir dos resultados apresentados.

A avaliação institucional é um grande suporte para a gestão democrática, não apenas uma ferramenta a serviço de levantar dados para o monitoramento das ações escolares, um outro sentido que deverá estar presente é o controle social, abrindo espaço para que a comunidade assistida e sociedade avaliem o seu desempenho. Esse aspecto não deverá estar desconectado das pessoas que fazem a escola: família, alunos, profissionais da escola e comunidade em geral.



Na avaliação a ser empreendida pelo Conselho Escolar, há de se considerar, além do “produto” expresso nas notas/menções dos estudantes, o “processo” pelo qual se deu essa aprendizagem, revelado nas condições da escola e na ação do professor, entre outros. Vale lembrar que a responsabilidade pela aprendizagem escolar dos estudantes é igualmente dividida entre esses componentes: gestores, professores, estudantes, educadores não-docentes e pais. A avaliação deve compreender além dos componentes curriculares, habilidades e atitudes que são indispensáveis para a formação de cidadãos conscientes, críticos, participativos e preparados para viverem plenamente na sociedade. O sucesso ou fracasso escolar é coletivo.

É preciso ter uma visão global da escola e nela situar o desempenho do estudante. Certamente, o Conselho Escolar irá estabelecer os mecanismos mais adequados para esse acompanhamento. Dentre as muitas sugestões para o processo avaliativo, considera-se importante:

- a) analisar os resultados do SAEB relativos à sua escola e/ou região;
- b) explorar as avaliações já desenvolvidas internamente pela escola ou pelo seu respectivo sistema;
- c) imprimir uma avaliação própria.

A partir das análises dos resultados é possível identificar os pontos fortes, médios e fracos da escola e propor alternativas por meio de projetos de intervenção pedagógica, para implementação de ações para melhorar os resultados, definindo responsáveis para cada ação.

A avaliação da aprendizagem deverá ser integrada aos pressupostos da proposta pedagógica, incentivando nos alunos a capacidade de pensar criticamente a realidade e ser capaz de propor intervenções, transformá-la. Assim, a avaliação será concebida como um processo contínuo e como parte integrante do trabalho educativo, estará presente em todas as etapas de execução do plano de ação.

Dessa forma, as avaliações serão propostas por meio de trabalhos de pesquisa, debates, expressão oral e escrita dos temas abordados, análises de textos, pesquisa de campo e bibliográfica, projetos, seminários, debates, avaliações escritas, leituras prévias e obrigatórias, relatórios elaborados pelos alunos, simulados.

No tocante à recuperação de estudos, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei N.º 9394/96), especifica em seu Artigo 13, Inciso IV, sobre a incumbência do professor

de: “estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento”. Entendemos aqui que o trabalho de recuperação do aluno com dificuldades de aprendizagem seja paralela, pois deve envolver um trabalho pedagógico, buscando as condições que efetivem a recuperação como processo de aprendizagem e não como mera repetição de uma avaliação.

Aos alunos que não conseguirem atingir a média e frequência final exigida para aprovação, a nossa instituição ofertará o regime de progressão parcial, conforme orientações específicas por meio de resolução da SEE/MG.

### **7.1 - Diretrizes para a avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente; do currículo; das atividades extra-curriculares e do projeto político pedagógico.**

Ramos e Moraes (2000) colocam que a avaliação do desempenho docente, dos funcionários, do currículo, das atividades extracurriculares e do Projeto Político Pedagógico, contribui para a melhoria da qualidade de ensino, independente do nível. Sendo processo imprescindível quando o docente e os funcionários pretendem qualificar suas ações em direção a um ensino mais qualitativo, mais adequado à realidade e mais humano.

Nesse sentido, o estabelecimento de ensino, tem como objetivo a avaliação dos docentes e funcionários, verificando a qualidade das ações destes no processo de ensino-aprendizagem e prestação de serviços. Acredita-se que através de um processo contínuo de formação e avaliação, estes auxiliarão na tomada de decisões e conseqüentemente, na melhoria da qualidade do ensino ofertado pela escola.

Ao avaliar o desempenho dos professores e funcionários, os critérios estarão de acordo com as normas estabelecidas pelos órgãos competentes (avaliação institucional). Na apreciação, será observada a pontualidade ao trabalho, a produtividade, o aperfeiçoamento profissional e a assiduidade.

Assim, ao avaliar os envolvidos no processo educacional da escola, também se avaliará o currículo e as atividades extra-curriculares, observando-se as práticas pedagógicas e verificando o andamento do processo de aprendizagem, para que hajam as mudanças necessárias e novas tomadas de decisões.

A todo o momento o ser humano planeja suas ações, suas decisões, seu trabalho, sua vida, enfim, com o ofício docente não é diferente. As boas práticas em sala de aula mostram eficientes e eficazes no cenário educacional justamente porque foram planejadas, a partir de uma postura reflexiva sobre a prática a ser empreendida. Deste modo, o planejamento

caracteriza-se como de fundamental importância para o desenvolvimento da prática pedagógica.

O plano de ação da Escola, do Gestor, do Pedagogo, do Professor e de todos os funcionários que compõem o ambiente escolar, é a base de todo o currículo escolar. Planos de ensino, diretrizes, parâmetros, planos anuais, planos de aula, planos de atividade, todos, cada um em sua instância, são tarefas a serem cumpridas, visando sempre um ensino de qualidade.

É a partir do plano de ação destas instâncias que o professor, o pedagogo, o gestor, enfim, a escola, podem repensar sua atuação e possibilitar um resultado eficaz e eficiente.

Caberá a escola, promover situações cotidianas que possibilitem um amplo espaço de discussão, reflexão e formação continuada, buscando aperfeiçoar seus mecanismos e instrumentos de avaliação, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino, bem como dos serviços prestados, por meio de um plano de ação político pedagógico.

Além disso, a ação da escola deve estar fundamentada pelos princípios emanados da Constituição Federal e da LDB, de forma que suas ações educativas devem ser pautadas pelos seguintes princípios: liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; respeito à liberdade e apreço à tolerância; valorização do profissional da educação; gestão democrática; garantia de um padrão de qualidade; valorização de experiência extra- escolar; e vinculação entre a educação escolar, o mundo do trabalho e as práticas sociais.

A avaliação do projeto político pedagógico, deve ser constante e permanente, de acordo com as necessidades evidenciadas, sem perder de vista os avanços e as metas coletivamente estabelecidas.

## CONCLUSÃO

Ao concluirmos este trabalho, afirmamos que nossa escola precisa ser um espaço aberto, onde todos os sujeitos sejam estimulados ao exercício da cidadania e todos eles sejam protagonistas de uma verdadeira mudança, onde os princípios éticos sejam observados, assim como os mais elevados princípios e padrões, dando exemplo de solidez moral, honestidade e integridade, que e a responsabilidade social venha contribuir, por meio da educação, para o desenvolvimento de uma sociedade que respeite ao meio ambiente. Neste espaço tenha um verdadeiro relacionamento humano propiciando tratamento justo a todos, valorizando o trabalho em equipe, estimulando um ambiente de aprendizagem, desenvolvimento, respeito, à diversidade e a pluralidade de ideias, colaboração e autoestima.

O projeto se faz necessário, pois delinea os trabalhos desenvolvidos, como também toda a atividade atual e futura que a nossa escola deve realizar durante um período de gestão. Neste sentido, este documento traz em si as formas de trabalho que vêm sendo desenvolvidos até então, e novas propostas de transformações da atual realidade que ainda não se encontram a contento, poderão ser incorporadas.

Essa é uma questão que só se efetivará mediante a participação de todos os envolvidos, por meio de uma ação consciente, competente e bem direcionada. Esse processo envolve negociação e enfrentamento das resistências. Desse modo, gestores necessitam estar muito bem capacitados para direcionar o trabalho na perspectiva da gestão compartilhada, participativa, democrática, para que saibam negociar, exercer a liderança democrática e ainda manter aberto um canal de comunicação.

## REFERÊNCIAS:

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. O Projeto Político-Pedagógico no contexto da Gestão Escolar .

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394 de 20 de dezembro 1996.

CAMARGO, R. B. e ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão dem. do ensino: implicações para os Conselhos Escolares. Revista Chão de Escola, Curitiba: v. 2, p. 28-33, outubro de 2003

CAVALIERE, Ana Maria. Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública. Educação e Sociedade, Campinas, vol. 28, n. 1000 – Especial, p. 1015-10-35, out. 2007.

Constituição Federal, 1988.

CRV – Centro de Referência Virtual do Professor - Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais. Acesso 14/08/2014.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) Gestão Democrática da Educação. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2001 (3ª edição). O princípio da Gestão Democrática na Educação.

CURY. Carlos Roberto Jamil. O Direito à Educação: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. In: Escola de Gestores. Fundamentos do Direito à Educação, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.); OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/INEP. A qualidade da educação: conceitos e definições. Acesso em 29/06/2014.

FERREIRA, Nara. S. C; AGUIAR, Márcia, A. S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FREITAS, Luiz Carlos de. Ciclos ou séries? O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola? Reunião Anual da ANPEd, Caxambu (MG) de 21 a 24 de nov. de 2004.

GONÇALVES, Juçara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. Gestão Escolar e o Processo de Tomada de Decisão. Capítulos 2, 3 e 4.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. A Democratização das Relações de Trabalho na Escola Pública Básica.

LIBÂNEO, José Carlos. O Sistema de organização e gestão da Escola. "In Libâneo, José Carlos." Organização e gestão da Escola – Teoria e Prática. 4ª edição. Goiânia, 2001.

LOPES, Alice Casimiro. Discursos nas políticas de Currículo. Currículo sem Fronteiras, v.6, n.2, pp.33-52, Jul/Dez 2006.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. O Campo do Currículo no Brasil: os anos noventa. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, pp.35-49, Jan/Jun 2001. Acesso em 29/06/2014.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. Propostas curriculares alternativas: Limites e avanços. Educação & Sociedade, ano XXI, n.º 73 - Dezembro/2000. Acesso em 15 de agosto de 2014.

NAVARRO, Ignez Pinto (et al.) Avaliação: o processo e o produto. Brasília: MEC/SEB, 2004, p. 38-40. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 2, Parte VII e VIII).

Ofício/Circular SEM/SD/SEE nº 35/2014 Belo Horizonte, 25 de fevereiro de 2014.

OLIVEIRA, João Ferreira de. A construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola.

Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio, regulamentado pela Portaria Ministerial nº 1.140, de 22 de dezembro de 2013.

PARO, V. H. Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Papirus, 1996. 144p.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão de qualidade: O desafio da contemporaneidade. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. O professor desencantado – Matizes do trabalho docente. Belo Horizonte: Editora Armazém de Ideias, 2009.

Regimento Escolar da Escola Estadual Helena Guerra, 2008.

RESOLUÇÃO SEE/MG Nº 2.017, de 29 de Dezembro de 2011.

RESOLUÇÃO SEE/MG Nº 2.197, de 26 de Outubro de 2012.

RESOLUÇÃO SEE/MG Nº 2.486, de 20 de Dezembro de 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). Avaliação institucional: A avaliação da escola como instituição. Gestão e avaliação da educação escolar. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; MEC. Curitiba: Ed. UFPR, 2005, p.32-38. 42 p.-(Gestão e avaliação da escola pública; 4).

SOUZA, Ângelo Ricardo de et Al. Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola. 2010. - SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). Níveis do planejamento educacional.

VEIGA, Ilma Passos A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de (Orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.