

EMENTA

Gestão educacional: a proposta pedagógica e a democratização da escola (GE)

1-Fundamentos da proposta pedagógica, metodologias para elaboração e desenvolvimento de projetos de atuação em unidades educacionais.

2-Construção da escola democrática: reorganização dos conteúdos e das relações interpessoais na instituição de ensino.

3-A democratização dos processos de tomada de decisão; o papel das assembleias, o envolvimento de todos os segmentos da sociedade.

4-A sinergia das relações entre as pessoas ligadas ao ambiente da escola.

MOVIMENTOS DE ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA PEDAGÓGICA

Princípios legais

LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;**
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;**
(Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - **participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino**;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a **proposta pedagógica do estabelecimento de ensino**;

Art. 14. 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:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do **projeto pedagógico** da escola;

Resolução CNE/CEB Nº 04 de 13 de julho de 2010

Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica

...

Art. 2º Estas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica têm por objetivos:

...

II - estimular a reflexão crítica e propositiva que deve subsidiar a formulação, a execução e a avaliação do **projeto político pedagógico da escola** de Educação Básica;

Título IV

Acesso e permanência para a conquista da qualidade social

...

Art. 9º A escola de qualidade social adota como centralidade o estudante e a aprendizagem, o que pressupõe atendimento aos seguintes requisitos:

...

III - foco no projeto político-pedagógico, no gosto pela aprendizagem e na avaliação das aprendizagens como instrumento de contínua progressão dos estudantes;

TÍTULO VII

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS PARA A ORGANIZAÇÃO DAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS GERAIS PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA

- **Art. 42.** São elementos constitutivos para a operacionalização destas Diretrizes o projeto político-pedagógico e o regimento escolar; o sistema de avaliação; a gestão democrática e a organização da escola; o professor e o programa de formação docente.

Capítulo I O projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar

Art. 43. O projeto político-pedagógico, interdependentemente da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da instituição educacional, representa mais do que um documento, sendo um dos meios de viabilizar a escola democrática para todos e de qualidade social.

§ 1º A autonomia da instituição educacional baseia-se na busca de sua identidade, que se expressa na construção de seu projeto pedagógico e do seu regimento escolar, enquanto manifestação de seu ideal de educação e que permite uma nova e democrática ordenação pedagógica das relações escolares.

§ 2º Cabe à escola, considerada a **sua identidade** e a de seus sujeitos, articular a formulação do **projeto político-pedagógico** com os planos de educação - nacional, estadual, municipal -, o contexto em que a escola se situa e as necessidades locais e de seus estudantes.

§ 3º **A missão** da unidade escolar, o papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental, as questões de gênero, etnia e diversidade cultural que compõem as ações educativas, a organização e a gestão curricular são componentes integrantes do projeto político pedagógico, devendo ser previstas as prioridades institucionais que a identificam, definindo o conjunto das ações educativas próprias das etapas da Educação Básica assumidas, de acordo com as especificidades que lhes correspondam, preservando a sua articulação sistêmica.

Art. 44. O **projeto político-pedagógico**, instância de construção coletiva que respeita os sujeitos das aprendizagens, entendidos como cidadãos com direitos à proteção e à participação social, deve contemplar:

I - o diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizados no espaço e no tempo;

II - a concepção sobre educação, conhecimento, avaliação da aprendizagem e mobilidade escolar;

III - o perfil real dos sujeitos - crianças, jovens e adultos - que justificam e instituem a vida da e na escola, do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo, socioeconômico, como base da reflexão sobre as relações vida-conhecimento-cultura-professor estudante e instituição escolar;

IV - as bases norteadoras da organização do trabalho pedagógico;

V - a definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que se refletem na escola;

VI - os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados e de representação estudantil);

VII - o programa de acompanhamento de acesso, de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar;

VIII - o programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes;

IX - as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa (Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, Prova Brasil, dados estatísticos, pesquisas sobre os sujeitos da Educação Básica), incluindo dados referentes ao IDEB e/ou que complementem ou substituam os desenvolvidos pelas unidades da federação e outros;

X - a concepção da organização do espaço físico da instituição escolar de tal modo que este seja compatível com as características de seus sujeitos, que atenda as normas de acessibilidade, além da natureza e das finalidades da educação, deliberadas e assumidas pela comunidade educacional.

Art. 45. O **regimento escolar**, discutido e aprovado pela comunidade escolar e conhecido por todos, constitui-se em um dos instrumentos de execução do projeto político-pedagógico, com transparência e responsabilidade.

Parágrafo único. O regimento escolar trata da natureza e da finalidade da instituição, da relação da gestão democrática com os órgãos colegiados, das atribuições de seus órgãos e sujeitos, das suas normas pedagógicas, incluindo os critérios de acesso, promoção, mobilidade do estudante, dos direitos e deveres dos seus sujeitos: estudantes, professores, técnicos e funcionários, gestores, famílias, representação estudantil e função das suas instâncias colegiadas.

Seção III avaliação Institucional

Art. 52. A **avaliação institucional** interna deve ser prevista no projeto político-pedagógico e detalhada no plano de gestão, realizada anualmente, levando em consideração as orientações contidas na regulamentação vigente, para rever o conjunto de objetivos e metas a serem concretizados, mediante ação dos diversos segmentos da comunidade educativa, o que pressupõe delimitação de indicadores compatíveis com a missão da escola, além de clareza quanto ao que seja qualidade social da aprendizagem e da escola.

**Conhecendo o
aqui e o agora
para realizar o
amanhã**

PROPOSTA PEDAGÓGICA

Visão da Escola

Diagnóstico

Missão

Objetivos Estratégicos

Escola que temos

Escola que queremos

Escola que vamos construir

Planejamento

Planos de Ação

Metas

Ações ou Estratégias

Recursos

QUESTIONAMENTOS E ESTRATÉGIAS ORIENTADORAS PARA A ELABORAÇÃO DA PROPOSTA PEDAGÓGICA

Planejamento Estratégico

Forma de olhar para o futuro a partir da **identidade** da organização, estruturando ações necessárias para alcance dos resultados. Leva em consideração as necessidades e expectativas dos cidadãos e usuários, bem como o ambiente no qual a organização está inserida.

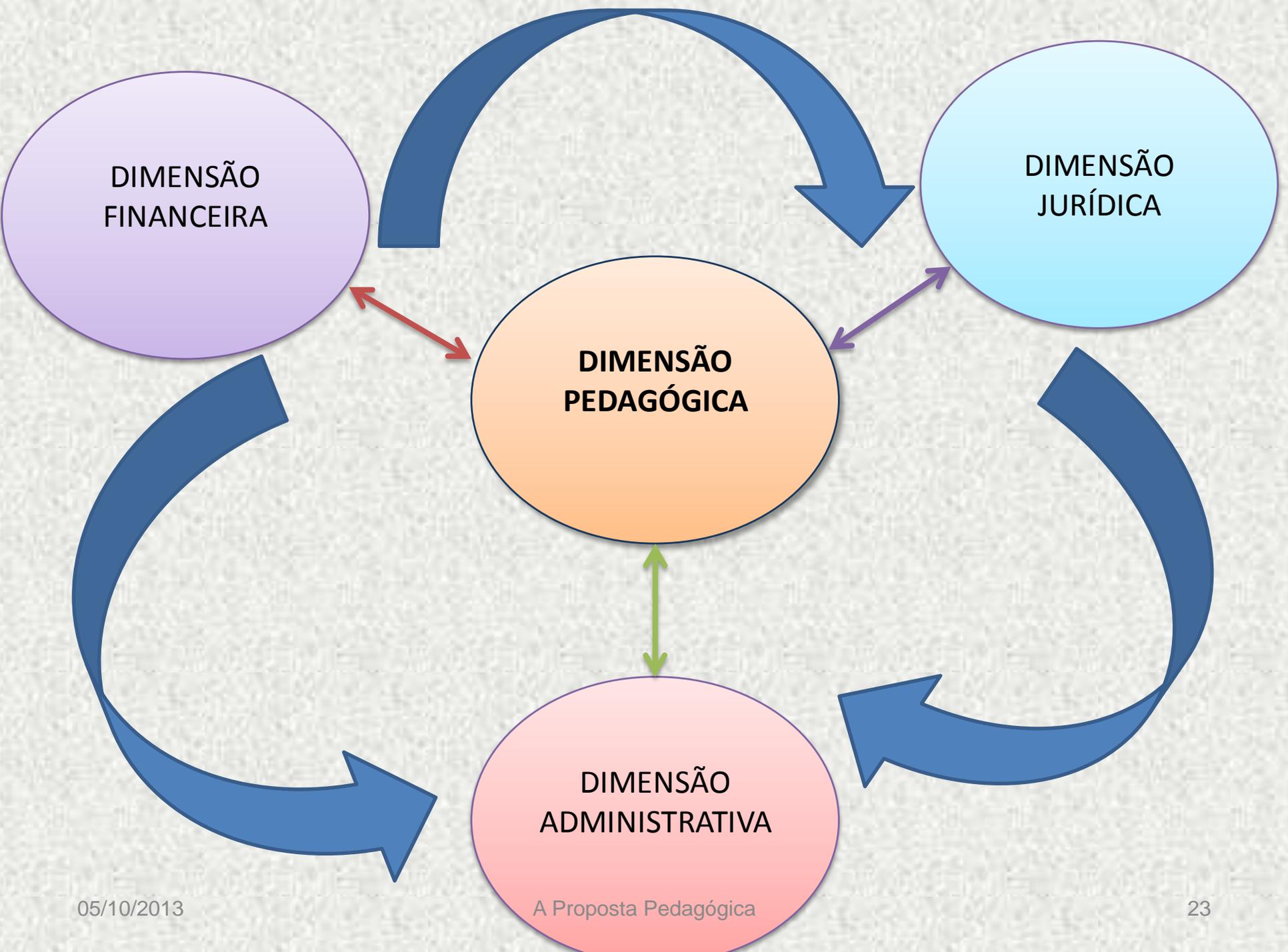
1º MOVIMENTO: COMO É NOSSA ESCOLA?

- Orientação: Nesse movimento, a preocupação da escola deve ser em proceder à análise de sua situação geral, assim, deve se mapear sua realidade nas dimensões pedagógicas, administrativa, financeira e jurídica, procurando perceber os resultados que o seu trabalho tem apresentado à comunidade local. Trata-se, portanto, da realização de um diagnóstico da realidade da escola

Análise do ambiente –

tem como objetivo compreender os elementos do ambiente que podem incidir de maneira positiva ou negativa sobre a organização

	Favorece	Prejudica
<u>Fatores internos (organização) :</u> características específicas da organização que condicionam seu desempenho e podem afetar os resultados institucionais	<u>Forças</u> Características <u>internas</u> materiais ou não aproveitadas para otimizar seu desempenho	<u>Fraquezas</u> Características <u>Internas</u> que podem ser reduzidas ou eliminadas para evitar influência negativa no desempenho
<u>Fatores Externos</u> Condições fora do âmbito de controle da organização que podem afetar seus resultados	<u>Oportunidades</u> Aspectos <u>externos</u> que, se aproveitados influenciam positivamente	<u>Ameaças</u> Situações <u>externas</u> que, se não equacionadas ou evitadas pela organização, podem afetá-la negativamente.



Dimensão Pedagógica

- **Proposta curricular** – objetivos, conteúdos, metodologias, avaliação.
- Faixa etária dos alunos, posição social, necessidades e valores dos alunos.
- Dados sobre repetência, evasão e relação idade/série.
- Definição de estratégias para recuperação dos alunos com baixo rendimento escolar.
- **Valorização dos profissionais da educação**

Dimensão administrativa

- Aspectos físicos e aspectos materiais (didáticos)
- Recursos humanos (composição das equipes)
- Nível de organização, qualificação e atualização dos professores.

Dimensão financeira

- Recursos financeiros disponíveis (recebidos ou obtidos pela própria escola).
- Formas de aplicação das verbas, tendo como referencia a definição das necessidades e das prioridades da escola em relação ao processo ensino-aprendizagem.

Dimensão jurídica

- Relação que a escola estabelece com a sociedade e as várias esferas do sistema publico de ensino.
- Autonomia da escola sem ferir os princípios da legalidade, responsabilidade, observando o disposto na Constituição Federal e na LDB em relação à educação

2º MOVIMENTO:

QUE IDENTIDADE A NOSSA ESCOLA QUER CONSTRUIR?

- Orientação: A preocupação fundamental precisa ser com as concepções que o coletivo da escola expressa em relação às aspectos diversos, tais como: educação, sociedade, currículo, gestão, relação escola comunidade, aprendizagem, ensino, relações interpessoais, etc.
- É o momento, enfim, de a escola verificar que rumo seus atores entendem ser o melhor para realizar sua função social.

MISSÃO

É a razão de ser da organização, delimita o seu escopo e sua forma de atuação. Todas as ações da organização devem estar em consonância com sua missão.

Quem é a organização?

O que ela faz?

Para quem ela faz?

Onde quer chegar?

Como se organizar para chegar até lá?

MISSÃO

Exemplo:

Formar profissionais competentes e éticos, capazes de enfrentar desafios na busca do desenvolvimento tecnológico, social e econômico

Visão de Futuro da organização

Serve para definir como e onde a organização estará no futuro de médio e longo prazo. Dá um norte para as ações e decisões da organização.

...Buscando o crescimento e o desenvolvimento de cada um dos colaboradores, sempre visando à qualidade e excelência em todas as metas traçadas.

Para onde a organização quer ir.

Que resultados deseja alcançar.

Como ela quer ser no futuro.

Colégio ...

Ser reconhecido na comunidade pela seriedade, qualidade de ensino, criatividade, participação de nossa equipe, compromisso e responsabilidade com a aprendizagem dos alunos.

Valores e princípios da organização

Fornecem parâmetro em relação ao que deve ou não deve ser feito e aos “modos de fazer”.

São conceitos fundamentados em valores que ajudam a nortear as ações e decisões de uma organização.

Escola...

Solidariedade

Dignidade

Fraternidade

Perseverança

3º MOVIMENTO:

COMO EXECUTAR AS AÇÕES DEFINIDAS PELO COLETIVO?

- **Orientação:** Esse movimento corresponde àquele em que a escola precisa assegurar, de forma realista e coletiva, a realização das tarefas definidas, com base no diagnóstico feito e na definição das concepções expressas pelos seus atores.
- É importante que as estratégias escolhidas contenham prazos, formas de avaliação e executores bem definidos, a fim de se poder acompanhar sua realização e implementação.

BIBLIOGRAFIA

- PDG: GESTÃO ESCOLAR E POLÍTICAS EDUCACIONAIS
- PUC – TECNOLOGIA DA EDUCAÇÃO
- PROGESTÃO – MÓDULO III – PROPOSTA PEDAGÓGICA E MÓDULO IX – AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL
- LDB 9394/96
- RESOLUÇÃO CNE/CEB 4/2010

Democratização das relações no interior da escola: o significado do trabalho coletivo.

Para que serve a Escola?

- **A formação do homem e da mulher em sua ampla dimensão pessoal e profissional constitui a razão de ser de toda Instituição Escolar.**

Caracterizando a Escola

- **oferece um tipo de formação que não é facilmente adquirida em outra instituição;**
- **sua ação consiste na socialização do saber sistematizado;**
- **possibilita a aquisição de instrumentos para o acesso ao saber;**
- **abarca as dimensões científica, técnica, ética e humana;**
- **trata de elementos cognitivos (aprendizagem, ensino, habilidades, conhecimentos, capacitação, qualificação) e elementos atitudinais (socialização, disciplina, conduta, disposições)**

Caracterizando a Escola

- a passagem pela escola, o êxito ou fracasso acadêmicos, têm influência relevante sobre o acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade;
- é *lócus* de reprodução e de reprodução de políticas, orientações e regras;
- está inserida na sociedade global e na chamada sociedade do conhecimento que exigem novos conteúdos de formação, novas formas de organização e gestão da educação, ressignificando o valor da teoria e da prática da administração da educação;

A Gestão da Escola

- **é responsável por assegurar a exequibilidade da formação de melhor qualidade para todos e pelo cumprimento de sua função social e seu papel político institucional;**
- **concretiza diretrizes emanadas das políticas que estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de mulher e de homem a ser formados;**
- **assegura o cumprimento dos princípios da educação: compromisso com a sabedoria de viver junto, respeitando as diferenças; compromisso com um mundo mais humano e justo para todos o que nele habitam, independente de etnia, cor, credo ou opção de vida;**
- **precisa ultrapassar as formas estritamente racionais, técnicas e mecânicas;**

Mudando de Concepção

Aspectos da Gestão	Atitudes	
	Paradigma Vigente	Paradigma Emergente
Relações de poder	Verticais	Horizontais
Estruturas	Lineares/Segmentadas	Circulares/Integradas
Espaços	Individualizados	Coletivos
Decisões	Centralizadas/imposição	Descentralizadas/diálogo
Formas de ação	Autocracia/paternalismo	Democracia/autonomia
Centro	Autocentrismo/individualismo	Heterocentrismo/coletivo
Relacionamento	Competição/apego	Cooperação/cessão
Meta	Eliminação de conflitos	Mediação de conflitos
Enfoque	Objetividade	Intersubjetividade /Enfoques
Visão	Das partes	Do todo
Objetivo	Vencer de/ Convencer	Vencer com/ Co-vencer
Conseqüência	Vencedores e Perdedores	Vencedores
Objeto de trabalho	Informação	Conhecimento
Base	A-ética	Ética
Ênfase	No TER	No SER

Gestão Democrática

Construção coletiva da organização da educação, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana. Faz-se na prática, quando se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e dos respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para a sua realização. Isso vai exigir uma direção, uma racionalidade e uma qualidade a ser construídas no pensar, no decidir e no fazer coletivo.

Gestão Democrática

- **O individualismo, a desconfiança, a acomodação e o egoísmo devem ceder lugar ao sentido coletivo da crítica e da autocrítica, do direito e do dever, da responsabilidade social frente ao ato educativo.**
- **O comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras.**
- **A gestão da escola passa a ser, então, o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente.**

Para a comunidade, participar da gestão de uma escola significa:

- inteirar-se e opinar sobre assuntos para os quais muitas vezes se encontra despreparada;**
- um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, emitir opiniões, anotar, acompanhar, cumprir decisões);**
- mudar sua visão de direção de escola, passando a esperar decisões prontas para serem seguidas;**
- pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que dever ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido por seus usuários.**

A DIREÇÃO:

- **Vê-se colocada diante de tarefas eminentemente políticas, pois assume o papel de dirigente técnico e político.**
- **A abertura não acontece para um todo homogêneo e sim para uma população dividida, socialmente estratificada, cultural e ideologicamente diferenciada, o que significa lidar com inúmeras expectativas e projetos políticos diversos**

PARA OS ALUNOS

- **a principal mudança refere-se à sua relação com os professores e com a direção: assumir sua parte de responsabilidade na direção da escola e do processo pedagógico, deixando de esperar soluções acabadas e apenas a punição como saída;**
- **compreender que transitar na difícil fronteira entre liberdade e segurança exige um compromisso com o projeto educacional, com princípios e também com uma visão mais global e menos fragmentada da escola.**

OS PROFESSORES

- **descobrimo, (re)descobrimo, inventando, formulando e aceitando novas premissas, preparam-se para, dialeticamente, analisar, comparar, estabelecer valores através dos quais avaliam as diferentes metodologias, mantêm-se atentos para apreciá-los em relação às posturas teóricas e em relação à sua prática e contexto, especialmente em situações nas quais a comunidade tem lugar específico para a construção do currículo.**

Crença Maior

- **A participação democrática na gestão escolar é a via mais legítima para a melhoria da qualidade do ensino, da consciência crítica da realidade social para a construção de uma escola verdadeiramente pública, do bem comum.**

A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA E DAS RELAÇÕES DEMOCRÁTICAS NO COTIDIANO ESCOLAR

- **Problematização:**

⇒ O que se privilegia nos currículos é o desenvolvimento da dimensão cognitiva das pessoas, negligenciando outras dimensões constitutivas do ser humano e suas necessidades básicas.

ESCOLA E DEMOCRACIA

- **Se democracia é governo da maioria, será que escola democrática é aquela cuja organização é pautada no princípio de ser governada pelos interesses da maioria que são os alunos e alunas?**

- **O termo democracia não é adequado para caracterizar instituições como a família e a escola, pois seus agentes possuem interesses e responsabilidades deferentes.**

 **“Os pais e as mães têm um papel assimétrico com respeito aos filhos e às filhas, da mesma maneira a que os professores e professoras o têm com respeito aos seus alunos e às suas alunas.”**

(Puig, 2000)

PRINCÍPIOS BÁSICOS NA CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES DEMOCRÁTICAS

- *Igualdade* → todos têm direitos iguais;

- *Equidade* → reconhecimento da diferença dentro da igualdade;

- São princípios complementares e aplicáveis às relações escolares.

Aos professores são atribuídos deveres:

- avaliar,
- utilizar de autoridade,
- cobrar cumprimento de regras e normas sociais, de forma justa;

Alunos e docentes têm direito:

- ao diálogo,
- à livre expressão de seus sentimentos e ideias,
- à dignidade, etc.

- **Papel da escola:**

-

⇒ preparar os estudantes para a convivência democrática da sociedade adulta, apesar da assimetria e uma certa hierarquia nas relações.

PROVENDO A CONSTRUÇÃO DA DEMOCRACIA E DA CIDADANIA NA ESCOLA

- **Aspectos que precisam ser enfrentados no cotidiano das escolas:**

- **Os conteúdos escolares:**

- ⇒ inserção transversal na estrutura curricular de temas como saúde, ética meio ambiente;

- ⇒ respeito às diferenças, direitos do consumidor, relações capital / trabalho,

- ⇒ igualdade de oportunidades, drogas e educação de sentimentos.

- **A metodologia das aulas:**

- ⇒ privilegiar o desenvolvimento da competência dialógica e reflexos dos educandos.

- **Os valores dos membros da comunidade escolar:**

⇒ propiciar oportunidades para a interação/ reflexão sobre valores / virtudes vinculados:

- à justiça,
- ao altruísmo,
- à cidadania,
- a busca virtuosa da felicidade.

- **Quais valores?**

⇒ Valores universalmente desejáveis (DUDH).

- O documento determina que todos têm direito a:
- - vida;
- - liberdade;
- - educação
- - alimentação; saúde;
- - habitação;
- - propriedade;
- - participação política;
- - lazer.
- A (DUDH) Declaração Universal dos Direitos Humanos foi aprovada pela Assembleia Geral da ONU no dia 10 de dezembro de 1948, ela contou com o apoio de diversos países espalhados pelo mundo

- **As relações interpessoais**

- **Bases das relações interpessoais na escola:**
⇒ a democracia e o respeito mútuo.
- **Respeito ≠ obediência.**
- **Democratização ⇔ “assembleias de classe”:**
⇒ momento organizado para que docentes e discentes possam:
 - falar de tudo que lhes pareça pertinente para melhorar o trabalho e a conveniência escolar.

- **A Gestão Escolar**

- **Assembleia escolar:**

⇒ regular e regulamentar as relações interpessoais no âmbito dos espaços coletivos (docentes, estudantes, funcionários).

- **Assembleia discente:**

⇒ regular e regulamentar temáticas relacionadas:

- ao projeto político pedagógico da instituição,
- à vida funcional e administrativa da escola,
- ao convívio entre docentes e entre esses e a direção, a conteúdos que envolvam a vida funcional e administrativa da escola.



Atividade

Como sensibilizar professores e professoras sobre a importância de uma construção de uma escola pública democrática, justa, não discriminatória e que garanta qualidade para todos os alunos e alunas?