



ESMÉRIA DE LOURDES SVELI

Secretária Municipal de Educação

SIMONE DO ROCIO PEREIRA NEVES

Supervisora de Gestão Pedagógica de Ensino

IZOLDE HILGEMBERG DE OLIVEIRA

Coordenadora do Ensino Fundamental

AUTORAS E ORGANIZADORAS DO CADERNO

Eloisa Helena Mello

Elisângela Chlebovski Martins

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Luiz Fernando Ribas

Caderno pedagógico: gestão educacional [livro eletrônico] /
organização Eloisa Helena Mello, Elisângela Chlebovski Martins. --
Ponta Grossa, PR: Eloisa Mello, 2021.PDF

ISBN 978-65-00-31215-7

Sumário

INTRODUÇÃO.....	4
1. A GESTÃO EDUCACIONAL.....	5
1.1. Conceitos de gestão	5
1.2. Políticas de gestão da Secretaria Municipal de Educação	6
1.3. Instâncias Colegiadas	18
2. CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
3. REFERÊNCIAS	22
4. ANEXOS	24
4.1. Guia de Assessoramento Pedagógico	24
4.2. Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE (Plano de Ação)	33
4.3. Fotos: Formação dos Conselheiros Escolares	36

INTRODUÇÃO

A gestão educacional constitui uma das áreas da educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, orientadas para a promoção da aprendizagem. Neste contexto atuam a Secretaria Municipal de Educação (SME), a direção escolar, a coordenação pedagógica e os órgãos colegiados, cada um exercendo sua função para proporcionar uma educação com qualidade social.

A Secretaria Municipal de Educação, nessa perspectiva, busca atender as necessidades e as características dos estudantes de forma equitativa. Assim, além de proporcionar estrutura física, humana e financeira, organizou os Referenciais Curriculares contemplando o planejamento, o direcionamento, o acompanhamento e a avaliação das ações que envolvem o processo de ensino e aprendizagem.

No primeiro tema: A Gestão Educacional, buscamos conceituar a gestão educacional e a gestão escolar bem como discutir a legislação que regulamenta o funcionamento das escolas públicas.

Sobre a Política de Gestão procuramos debater sobre a articulação que a Secretaria Municipal de Educação promove para administrar a Rede de forma a garantir que todas as unidades de ensino tenham assessoria técnica, unificando as orientações em Rede e dando suporte para que o trabalho pedagógico seja desenvolvido com qualidade. Os Assessores Pedagógicos são os profissionais que estabelecem o elo de ligação da Secretaria com as escolas.

A Eleição de Diretores das Unidades de Ensino do município conta com um processo misto, no qual o candidato à direção passa por várias etapas, compreendendo um período de formação, avaliação de conhecimentos específicos e eleição.

Quanto às atribuições das Instâncias Colegiadas, procuramos ressaltar a importância da participação desses órgãos na escola, assim como, a função que cada um poderá desempenhar. De forma direta, a Associação de Pais e Mestres (APM) das escolas, a Associação de Pais e Funcionários (APF) dos Centros Municipais de Educação Infantil (CMEIs), o Conselho Escolar, o Conselho Escolar Mirim e, de forma indireta, o Programa Vereador Mirim são as Instâncias Colegiadas que participam da administração das escolas desse município.

Nas considerações finais, reafirmamos o compromisso em promover uma Gestão Democrática nas Unidades de Ensino do Município de Ponta Grossa, valorizando o trabalho dos profissionais da educação, dos membros da comunidade escolar e dos representantes das Instâncias Colegiadas que contribuem com a qualidade e a equidade da educação municipal.

1. A GESTÃO EDUCACIONAL

1.1. Conceitos de gestão

As políticas educacionais no Brasil expressas na Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN - 9394/1996), Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCNEB), normatizam a gestão das unidades educacionais de forma democrática, porém, evidencia-se que ações democráticas são aprendidas no exercício contínuo de cidadania.

A gestão nas unidades de ensino do município de Ponta Grossa - PR segue os princípios democráticos estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, no inciso VIII do artigo 3º. A forma desta Lei está diretamente posta no artigo 14, incisos I e II que dizem respectivamente:

Art. 14- Os sistemas de ensino definirão as normas de 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; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL,1996, p.15).

Esses princípios fundamentam medidas que vêm sendo tomadas com a intenção de promover a participação e partilhar o poder entre o dirigente, professores, pais e funcionários, atendendo as demandas sociais, culturais e políticas para a construção de uma escola pública de qualidade.

Na Constituição Federal de 1988, o artigo 205 dispõe que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Pode-se entender o desenvolvimento da cidadania como participação da vida social, previsto no exercício da democracia.

Em 1990, a Lei n.8.069/90 (BRASIL, 1990) efetivou o Estatuto da Criança e do Adolescente, cujo artigo 53 afirma ser “direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”.

Também é uma das metas propostas no Plano Nacional de Educação - Meta 19 (BRASIL, 2014), a efetivação da gestão democrática da educação por meio da constituição e fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização da gestão escolar e educacional.

A participação dos Conselhos Escolares na gestão das escolas neste município está garantida pela Lei nº 11.797 de 26 de maio de 2014 e regulamentada pela Lei nº 12.815, de 30/05/2017. A atuação dos Conselhos nas unidades educacionais conta com um projeto de formação, acompanhamento e fortalecimento de seus membros. Esse projeto incentiva a

participação da comunidade escolar por meio dos órgãos colegiados, enquanto transformadores da realidade posta, favorecendo uma educação que oportuniza a superação das desigualdades sociais, econômicas e culturais.

A gestão democrática das instituições de ensino é fortalecida também pela Associação de Pais e Mestres (APM) nas escolas e Associação de Pais e Funcionários (APF) nos CMEIS. Esse órgão colegiado, constituído por representantes dos pais, professores e funcionários, regulamenta, executa e fiscaliza os recursos financeiros recebidos pela unidade educacional.

É com essa organização que a SME busca o fortalecimento da gestão democrática. Acredita-se que é por meio de um diálogo contínuo com a comunidade escolar, que os atores envolvidos nesse processo podem ser protagonistas na efetividade da gestão participativa, voltada para o desenvolvimento educacional dos alunos.

1.2. Políticas de gestão da Secretaria Municipal de Educação

A escola é o lugar privilegiado de produção e apropriação do saber, porém, depende das políticas de gestão para promover uma educação com qualidade social. Pensar em política de gestão significa comprometer-se em impulsionar a organização para que cumpra sua função social. Para Ferreira (2006, p.12) gestão da educação significa a “tomada de decisões” sobre o que se ensina, como se ensina, a partir de que finalidades, a quem se destina e com que objetivos, o que implica em compromisso.

Compromisso em oferecer educação de qualidade, respeitando as diferenças, construindo um mundo mais justo, humano, independente de raça, cor ou credo. A política de gestão expressa a multiplicidade e a diversidade da política educacional em dado momento histórico. Trata-se de ideias e ações que norteiam a efetivação da qualidade educacional do município, pondo em prática as diretrizes, garantindo o direito de aprendizagem do aluno. Entre as ações da política de gestão educacional do município destacam-se: Assessoramento Pedagógico, Processo de escolha de Diretores e o trabalho das Instâncias Colegiadas.

1.2.1. Assessoramento Pedagógico

No cumprimento das ações para o fortalecimento da gestão, a SME adota a política do Assessoramento Pedagógico, articulando a legislação com o cotidiano educacional e aproximando a equipe técnica da SME às equipes de gestão das escolas. O Assessoramento Pedagógico, como prática norteadora do repensar e do fazer da equipe gestora das instituições de ensino, objetiva resultados efetivos na aprendizagem dos alunos e o conhecimento da realidade escolar para um redirecionamento das ações do fazer pedagógico enquanto Rede. Trata-se de uma consolidação da política de formação da equipe gestora em serviço e da garantia de equidade nos processos de ensino e aprendizagem.

No desempenho da sua função, os técnicos que realizam o Assessoramento Pedagógico, denominados de APs (Assessores Pedagógicos) fazem uso de instrumentos específicos. Por meio do planejamento da política educacional da SME e de um panorama geral da educação do município, são identificadas dificuldades de organização presentes na maioria das escolas para direcionar o trabalho dos APs. Ou seja, para o estreitamento das relações entre SME e unidades de ensino, são propostas pautas organizativas para todas as escolas. Por outro lado, na realização das pautas, são identificados aspectos específicos de cada Unidade de Ensino, suas potencialidades e fragilidades que, posteriormente, subsidiarão as ações direcionadas pela SME.

No diagnóstico das escolas identifica-se a demanda relacionada à formação continuada dos professores, tanto provenientes da necessidade de atualização profissional como da análise dos resultados alcançados. Assim, também é função do AP promover a formação continuada da equipe gestora, prioritariamente do Coordenador Pedagógico, subsidiando este para exercer a função de formador dos docentes.

O Assessoramento Pedagógico acontece por meio de visitas periódicas às Unidades Escolares com foco no fortalecimento do trabalho pedagógico, tornando efetiva a circulação de informações e orientações a partir de feedbacks constantes.

O Assessor Pedagógico tem a função de oportunizar a formação e acompanhar o trabalho dos Coordenadores Pedagógicos junto aos seus professores. Para isso conta com instrumentos, direcionados à função do Coordenador Pedagógico que contemplam quatro campos avaliativos. No primeiro, denominado “Rotina” são elencadas atividades de acompanhamento da hora atividade do professor, análise dos planejamentos, observação periódica em sala de aula, atendimentos aos pais, encaminhamento de alunos para órgãos especializados, verificação de livros de chamada, pareceres e demais documentos. No segundo, avalia-se o “Registro” realizado pela Coordenadora Pedagógica de suas ações, esses registros devem contemplar desde as orientações dadas no planejamento de aula dos professores até as intervenções realizadas a partir dos resultados obtidos por meio dos feedbacks dos instrumentos de análise. No terceiro, relacionado a “Formação” avalia-se o desenvolvimento da Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPC), bem como as intervenções individuais de caráter formativo. Por fim, avalia-se a utilização dos processos de “Avaliação” interna e externa para averiguar os problemas potenciais e propor soluções.

Em relação ao Assessor Pedagógico, consta em suas atribuições:

- Realizar visita periódica às unidades escolares, a partir de cronograma previamente elaborado;
- Acompanhar, in loco, as ações formativas ofertadas pela SME, como cursos, oficinas, congressos e encontros de compartilhamento de práticas de gestão;
- Acompanhar a formação em serviço das unidades escolares;

- Verificar e apoiar os integrantes das equipes gestoras na organização de suas rotinas a fim de que as demandas pedagógicas sejam priorizadas no conjunto das ações;
- Realizar feedback sistemático às equipes gestoras das unidades escolares, levando os pontos de atenção e de melhoria das situações evidenciadas, analisadas e sugerindo propostas de soluções para os desafios verificados;
- Realizar registro formal, através de instrumentos de assessoramento pedagógico, as situações verificadas e as intervenções realizadas;
- Definir a pauta do assessoramento pedagógico em conjunto com as coordenadoras da SME;
- Estabelecer ações formativas a partir das demandas observadas;
- Comunicar às coordenadoras da SME, as ações desenvolvidas nas unidades escolares, incluindo principais desafios, intervenções e encaminhamentos;
- Orientar e acompanhar o trabalho da coordenadora pedagógica visando o desenvolvimento do plano de ação das unidades escolares na recuperação dos alunos com defasagem de aprendizagem;
- Mediar a comunicação SME-escola-comunidade, em consonância com a política de formação e avaliação da SME;
- Organizar instrumentos de acompanhamento do trabalho do Coordenador Pedagógico a fim de priorizar qualidade da educação nas unidades escolares;
- Elaborar relatórios das unidades escolares, conforme demandas e resultados das avaliações padronizadas;
- Mediar conflitos, com intervenção direta na unidade escolar;
- Sistematizar dados coletados nas avaliações padronizadas e a partir dos resultados realizar plano de intervenção para cada unidade;
- Elaborar, organizar e coordenar as avaliações padronizadas aplicadas pela SME;
- Acompanhar o processo de avaliação padronizada definindo padrões para o êxito efetivo na fidedignidade dos resultados;
- Zelar pelo cumprimento de toda legislação municipal no âmbito das unidades escolares;
- Verificar as denúncias e reclamações oriundas da Ouvidoria da SME, emitindo parecer sobre as situações levantadas;
- Coordenar o desenvolvimento de projetos em parceria com o terceiro setor nas unidades escolares;
- Acompanhar o desenvolvimento dos projetos em parceria com o terceiro setor que estão sendo executados nas unidades escolares;
- Elaborar e executar projetos a serem desenvolvidos nas unidades escolares da SME;
- Participar de estudos e pesquisas em sua área de atuação a fim de socializar as políticas da SME e aperfeiçoamento profissional;

- Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos pela SME;
- Estimular a utilização de recursos tecnológicos e aperfeiçoamento dos docentes por meio de formação específica;
- Elaborar e zelar pelo cumprimento das normativas destinadas às unidades de ensino;
- Zelar pelo cumprimento da legislação nacional e municipal em prol da integridade física e moral do aluno;
- Coordenar e participar das atividades de planejamento global das unidades de ensino;
- Elaborar, executar e acompanhar políticas de avaliação e formação nas unidades de ensino;
- Organizar e orientar a revisita e construção dos projetos políticos pedagógicos das unidades de ensino;
- Orientar e organizar o funcionamento de conselhos colegiados a fim de efetivar a gestão democráticas nas unidades de ensino;
- Articular-se com o terceiro setor a fim de estabelecer parcerias entre sociedade civil e unidades de ensino;
- Articular-se com órgãos gestores de educação de outros municípios do território brasileiro;
- Organizar o currículo escolar, subsidiando o trabalho efetivo nas unidades escolares;
- Elaborar diretrizes municipais, conforme legislação nacional, respeitando o direito a educação de qualidade para todos os alunos;
- Elaborar normativas priorizando o atendimento especial nas unidades escolares, em consonância com o respeito a equidade educacional;
- Organizar momentos de socialização entre pais, funcionários, professores, profissionais da área da educação especial a fim de promover uma educação de equidade;
- Organizar as avaliações aplicadas em concursos para os alunos, bem como feiras e maratonas;
- Avaliar provas aplicadas em concursos, feiras e maratonas;
- Participar da análise do plano de organização das unidades de ensino, como distribuição de professores, horas atividade, cumprimento da carga horária efetiva do trabalho docente;
- Manter intercâmbio com outras Secretarias de Educação;
- Participar de reuniões pedagógicas e técnico-administrativas;
- Apresentar trabalhos da rede municipal de ensino em congressos, colóquios, cursos e outros eventos da área educacional e correlatas;
- Coordenar as atividades de integração entre unidades de ensino e comunidade;
- Orientar e organizar instrumentos para realização dos conselhos de classe nas unidades de ensino;
- Verificar e avaliar nas unidades escolares como se efetiva o exercício da cidadania;

- Acompanhar a conservação dos espaços educacionais em prol da educação de qualidade;
- Organizar e avaliar atividades de capacitação e aperfeiçoamento na área educacional;
- Apresentar propostas a serem executadas nas unidades educacionais, visando a melhoria do ensino;
- Acompanhar e orientar pedagogicamente a utilização de materiais de apoio ao trabalho docente;
- Promover reuniões priorizando o intercâmbio entre professor, aluno, equipe técnica e conselho escolar;
- Acompanhar efetivamente o trabalho do conselho escolar nas unidades de ensino;
- Promover oficinas e encontros para discussão do currículo, enquanto processo interdisciplinar e viabilizador da relação transmissão/produção de conhecimentos, em consonância com o contexto sócio político econômico;
- Articular e organizar todas as disciplinas que compõem o currículo da educação básica;
- Desenvolver pesquisa de campo, promovendo visitas, consultas e debates, estudos e outras fontes de informação, a fim de colaborar na discussão do currículo das unidades de ensino;
- Propor atualização dos métodos e técnicas utilizados pelos docentes, organizando sua participação em programas de capacitação e demais eventos;
- Acompanhar a elaboração e efetivação do regimento das unidades de ensino;
- Organizar e acompanhar o trabalho de estagiários nas unidades de ensino;
- Orientar e acompanhar o trabalho realizado com alunos com direitos especiais (educação especial), priorizando atendimento especializado nas salas de recursos multifuncionais;
- Promover e acompanhar o processo de inclusão do aluno com deficiência nas unidades de ensino;
- Elaborar e coordenar a política municipal de educação especial na perspectiva da educação inclusiva, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação;
- Identificar e desenvolver estratégias que viabilizem o acesso, a permanência e o desenvolvimento dos alunos, público alvo da educação especial, nas unidades de ensino;
- Orientar e acompanhar o trabalho realizado nos corais e grupos de flauta das unidades escolares;
- Articular encontros de debate de práticas efetivadas nas unidades de ensino;
- Elaborar e coordenar a política municipal para a educação ambiental, educação quilombola, educação indígena e para as relações étnico-raciais, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação;
- Zelar pela integração social do aluno;

- Realizar orientação referente a identificação de comportamentos divergentes dos alunos, levantando alternativas de soluções a se adotar;
- Buscar aperfeiçoamento constante através de leituras, estudos, cursos, congressos e outros meios para aprofundar seu conhecimento educacional;
- Planejar e avaliar o Congresso Municipal de Educação da SME;
- Participar do processo de avaliação de desempenho do diretor e do coordenador pedagógico escolar juntamente com os representantes dos demais setores da SME;
- Organizar avaliação da equipe gestora e realizar devolutivas referente a esse processo;
- Representar a SME junto a outras entidades/instituições;
- Orientar, conduzir as discussões referentes ao processo de seleção dos livros didáticos a serem adotados pela escola e/ou pela rede pública municipal de ensino;
- Assessorar e coordenar as discussões referentes ao processo de seleção dos livros didáticos a serem adotados pela rede pública municipal de ensino;
- Opinar e emitir parecer sobre projetos propostos por outras entidades e instituições;
- Participar ativamente do planejamento das ações da SME;
- Participar de reuniões, cursos e eventos programados pelas unidades de ensino;
- Coordenar a área específica de atuação de acordo com os grupos de trabalho, conforme organograma da SME;
- Coordenar as áreas do conhecimento.

Com o desenvolvimento do Assessoramento permite-se a busca de elementos potencializadores do trabalho pedagógico realizado na escola, na perspectiva de confirmação das práticas positivas. Esse trabalho se efetiva por meio do Projeto Compartilhando Práticas e Saberes da Gestão, no qual escolas socializam trabalhos que evidenciaram bons resultados. É nesse movimento que os assessores pedagógicos efetivam o trabalho pedagógico em Rede.

1.2.2. Gestão Escolar Democrática

As constantes mudanças no contexto social, político e econômico das últimas décadas acabaram por interferir nos processos educacionais e, conseqüentemente nos processos de gestão escolar. Ao se ampliar a jornada escolar nas escolas do município, numa perspectiva de ampliação do currículo, ampliam-se também os conceitos de educação e de gestão escolar, pois a organização escolar precisará ter estrutura física, recursos humanos e condições de administrar este conjunto que apresenta especificidades diferenciadas. Nesse contexto, compreendemos “a gestão como processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”. (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 147).

A partir desse conceito compreendemos melhor a função social da escola. Portanto, a escola como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas.

Esse espaço de formação de cidadãos é privilegiado e precisa ser planejado; pois, é o lócus em que os indivíduos se encontram no processo de “vir a ser”. Nessa perspectiva Dourado (2012, p. 25) afirma que “estamos no mundo e por isso nossas ações o atingem e, a partir disso, construímos nossa educação”.

Se é na escola que nos formamos homens, esse local precisa ter como foco a formação integral desse ser. Uma vez que não nascemos homens e sim nos constituímos a partir das múltiplas determinações sociais, é fundamental que a escola oportunize a apropriação dos diversos saberes.

Para a construção dessa educação, e ainda, considerando o contexto do município de Ponta Grossa, a Secretaria Municipal de Educação promove reflexões constantes acerca da gestão escolar e do projeto de educação a ser desenvolvido nas unidades escolares considerando, portanto, os diferentes segmentos sociais que a compõe. A gestão escolar precisa prever ações com vistas à melhoria dos processos educativos, propiciando condições políticas e culturais para sistematizar e socializar os saberes produzidos pelos homens. Isso quer dizer, que o projeto de uma unidade escolar, na perspectiva da transformação, tem como atitude e compromisso envolver os diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: equipe gestora, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade.

A equipe gestora, composta pelo diretor e pelo Coordenador Pedagógico, é responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e do ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania (LUCK, 2008).

Em relação às demandas da equipe gestora, busca-se incorporar o sentido de Rede em todas as ações desses gestores contribuindo para eficácia e efetividade de um processo de ensino de qualidade.

Conforme Libâneo (2004), é função do Diretor coordenar o andamento e o clima dos trabalhos, assim como a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola. Cabe ao diretor assegurar a gestão participativa e a execução coordenada e integral das atividades escolares, sendo ele o articulador das relações interpessoais entre a escola e a comunidade.

No universo de atuação do gestor escolar observa-se que várias de suas ações se voltam para o serviço de apoio pedagógico, sendo a maior parte delas destinada à organização administrativa da escola. Para Pinto (2011) essas atribuições administrativas devem ser assumidas

com clareza do vínculo que estabelecem com o serviço pedagógico e de sua submissão a ele. Assim, a SME entende que o diretor de escola não pode ser um profissional qualquer, por isso a exigência de ser pedagogo, especialista no trabalho pedagógico escolar.

Para que a equipe gestora desenvolva um trabalho efetivo, é necessário que Diretor e Coordenador Pedagógico estabeleçam uma relação de parceria direta e corresponsável no processo de ensino e aprendizagem dos alunos com vistas para uma educação com qualidade social.

Portanto, cabe ao Coordenador Pedagógico nortear o desenvolvimento da prática pedagógica no cotidiano escolar. Esse trabalho deve focar a aprendizagem do aluno com uma atuação que permita a análise e o redimensionamento das ações, quando necessário, com base em informações e registros envolvendo a frequência, o rendimento, o desempenho acadêmico, o ambiente e a garantia do tempo de aprendizagem.

A gestão escolar, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e execução de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

A organização da escola é orientada por sua razão de existência, ou seja, a promoção de ensino e da aprendizagem e, conforme determina a LDB n. 9.394/1996 (BRASIL, 1996), viabilizando a educação como um direito de todos. A mesma lei normatiza e dá destaque à gestão escolar, configurando um novo foco da política educacional de acordo com seu artigo 12:

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

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – promover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Sendo assim, a primeira responsabilidade da gestão escolar é a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico. Ele traz a identidade da escola e define os rumos que a instituição segue.

O projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade. A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. (VEIGA, 2002, p. 2)

Convém destacar, a relevância da construção desse projeto de forma coletiva, uma vez que vai nortear todo o trabalho pedagógico, a partir de sua finalidade, pensando em que concepção de homem e de sociedade se pretende. É o delinear da função da escola que se materializará nas ações do cotidiano.

A segunda responsabilidade é a gestão de pessoas, dos recursos materiais e financeiros. Em outras palavras cabe à escola:

[...] gerir seu patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem (VIEIRA, 2015, p. 29).

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) alertam para o risco de reduzir a estrutura organizacional a uma concepção estritamente funcional e hierarquizada de gestão, subordinando o pedagógico ao administrativo, sem oportunizar momentos de discussão e participação dos professores, de suas ideias e experiências.

Outro aspecto importante a mencionar é a organização do tempo escolar. O cumprimento do total dos dias letivos, de modo que as atividades de ensino e aprendizagem sejam distribuídas de forma racional em cada período do ano letivo e contemplem os critérios pedagógicos e curriculares é essencial. Esse processo deve ter como consequência a garantia do cumprimento do plano de trabalho docente, ou seja, quando o objetivo da gestão é o ensino e a aprendizagem dos seus alunos, os aspectos básicos de estrutura precisam estar garantidos pela gestão escolar no processo de construção de uma educação de qualidade.

Garantir a aprendizagem de todos requer oportunizar o atendimento diversificado, e isso exige da gestão um suporte pedagógico na organização do trabalho na sala de aula. Esse trabalho não visa apenas o cumprimento dos programas, mas também o envolvimento de todos os alunos, de acordo com o seu nível de aprendizagem, uma participação ativa no desenvolvimento de habilidades e de capacidades intelectuais e requer imprescindível direcionamento da coordenação pedagógica.

O artigo 12 da LDB (BRASIL, 1996) apresenta ainda a articulação da gestão escolar com as famílias e a comunidade escolar por meio da criação de processos de integração, além de manter os pais informados sobre a frequência escolar, o rendimento dos alunos e a execução da proposta pedagógica.

A participação dos pais e da comunidade reforça uma importante dimensão da gestão escolar, a gestão participativa. O trabalho educacional demanda esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de

trabalho envolvidas. Portanto, Lück (2011) adjetiva a atuação participativa como um “pleonismo de reforço” dessa dimensão da gestão escolar e ainda considera que

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LÜCK, 2011, p. 22)

A participação como princípio da gestão democrática nas relações pedagógicas, administrativas e institucionais da escola realizadas coletivamente envolve principalmente os membros que desprendem seu esforço para a realização dos objetivos da escola, os diretamente envolvidos, professores e demais funcionários, e os que participam dos conselhos e órgãos afins.

A concepção de educação pautada em uma gestão democrática concebe a educação como uma prática social mais ampla que envolve os sujeitos que fazem parte da sua rotina e do seu entorno dando-lhes condições de participação. Dourado (2007, p. 923) traz em sua análise esta concepção de educação “como prática social, portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade”

A gestão escolar democrática tem destaque na Constituição Federal (BRASIL, 1988) no artigo 206, inciso VI que define esse modelo nos termos da legislação para as escolas. A LDB (BRASIL, 1996) também define em seu artigo 3º inciso VIII, “a gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Segundo Lück (1997, p.1), a gestão escolar está associada ao “fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos”. Essa mudança de paradigma nos processos de gestão escolar tem por objetivo ampliar o fundamento de gestão, antes circunscrita nos muros da escola, e torná-la um espaço de participação do coletivo, ou seja, vinculando-se a uma gestão democrática. Lück (1997) reafirma a importância dessa participação:

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão e entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional (LÜCK, 1997, p. 3).

A gestão democrática é discutida por autores como Ferreira (2006), Dourado (2007) e Lück (1997) que analisam a importância desse processo democrático para a qualidade da educação. A compreensão do conceito de gestão democrática é importante, pois o mesmo, compreende um processo político de envolvimento da comunidade escolar na prática cotidiana na escola.

E nesse sentido se estabelece uma gestão compartilhada em que os princípios da gestão democrática como participação e autonomia são presentes. Nessa perspectiva a Secretaria Municipal de Educação preconiza a participação de todos no direcionamento de uma educação de qualidade que deve reverberar na escola, a começar pela construção do PPP, de forma transparente e rigorosa a fim de atingir a aprendizagem efetiva de todos os alunos. Nesse documento estabelece-se a autonomia da gestão. Autonomia, ao pensar em tomar a iniciativa nos momentos certos. Significa trabalhar a partir das demandas e interesses do contexto em que está inserido, sempre destacando que o interesse não é particular, mas de todos, a partir do delineamento da concepção de escola e cidadão a se formar. A autonomia da escola é relativa, uma vez que precisa subsidiar suas ações nas diretrizes legais postas pela Secretaria.

A visibilidade da organização da educação pública do município emana da visão macro da SME, porém a partir desse delinear é necessário que cada escola no uso de sua autonomia construa propostas, articule seus diversos segmentos a fim de efetivar a educação de qualidade proposta em Rede. As ações na escola devem pautar-se pela participação de todos e pela iniciativa e autonomia de compreender a sua função e como se materializará a efetivação das diretrizes educacionais postas. Os recursos financeiros compõem um importante elemento da autonomia da escola, pois é a gestão que organiza no coletivo, seu plano de ação a fim de garantir subsídios que forneçam condições de trabalho tanto físico como humano para que todos possam desempenhar o seu papel, culminando na efetiva aprendizagem do aluno, em uma escola bonita, agradável, humana, solidária e que proporciona condições de aprendizagem para todos os alunos.

As escolas recebem recurso municipal PAD, Programa de Adiantamento de Despesas da Secretaria Municipal de Educação, instrumento que viabiliza o repasse mensal de recursos financeiros para as unidades escolares da Rede Municipal de Ensino, está previsto na Lei 12.961/17 com a finalidade de suprir emergências nas unidades escolares. Também recebem o recurso do PDDE, previsto na Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009, que se destina à cobertura de despesas de custeio, manutenção e de pequenos investimentos, que concorram para a garantia do funcionamento e melhoria da infraestrutura física e pedagógica dos estabelecimentos de ensino. A autonomia pedagógica e financeira das unidades escolares, prioriza para que os alunos tenham condições para a aprendizagem de qualidade, elevando os índices educacionais como consequência de uma escola que ensina. É essa autonomia que exige da equipe gestora compromisso, envolvimento, articulação com todos os envolvidos, assumindo o legado de que todos têm direito a aprendizagem e que para isso é preciso, no exercício de sua autonomia, mobilizar os diversos segmentos da escola, tanto humanos, quanto físicos e financeiros. Por tal responsabilidade é fundamental que o processo de escolha desse diretor seja democrático.

1.2.3. Processo de escolha de diretores

A década de 1980 foi caracterizada por significativo avanço no que se refere a democratização do ensino. Foi nesse período que iniciaram as primeiras eleições para diretores nas escolas públicas no Brasil, sendo que em poucos municípios essa proposta se efetivou.

Em decorrência da institucionalização do artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e artigo 3º inciso VII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 2006, as práticas do princípio da gestão democrática no ensino público se intensificaram em especial a escolha de diretores via eleição.

As eleições diretas para diretores tem sido uma das formas mais democráticas de seleção de gestores. A eleição direta para diretor conta com a transparência da SME na coordenação desse processo eletivo.

O processo de eleição de diretores escolares em Ponta Grossa está previsto no Decreto nº 13.506, de 25/09/2017 e compreende as seguintes etapas: curso de formação, avaliação de conhecimentos técnicos, apresentação de memorial e plano de trabalho, consulta pública a pais e funcionários por meio do voto, solenidade de posse com assinatura do termo de compromisso.

São critérios para participar do processo eletivo:

- I - estar lotado(a) e em exercício na unidade de ensino para a qual se candidatar;
- II - possuir curso de Licenciatura Plena em Pedagogia;
- III - para o exercício da função de direção, poderão apenas exercer os profissionais que possuem dois empregos com jornada de vinte horas semanais cada ou um emprego com jornada de quarenta horas semanais;
- IV - ser aprovado em curso de gestão escolar promovido pela Secretaria Municipal de Educação especialmente para essa finalidade, com assiduidade de no mínimo 90% (noventa por cento) e aproveitamento de no mínimo 70% (setenta por cento);
- V - não estar impedido de candidatar-se.

O mandato de direção é de quatro anos e, para homologar o processo de eleição, é necessário quórum mínimo de comparecimento dos eleitores de cada segmento o que representa (50% mais um). No caso de ser declarada nula a eleição, a Secretaria Municipal indica o Diretor para a unidade escolar.

A participação de todos os interessados é fundamental na escolha do diretor. Esse diretor tem a função de representar o interesse de todos a partir de um fim único que é a qualidade da educação, sendo corresponsável na formação de pessoas livres, éticas e críticas.

Ferreira (2009) entende que a gestão democrática da educação se constrói coletivamente, por meio da participação de seus integrantes e de toda comunidade, possibilitando o desenvolvimento de uma consciência de participação mais ampla no mundo. Nessa

intencionalidade defende-se que gestão exige pensar em educação de qualidade e uma escola de sucesso.

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças são frequentadores assíduos, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os problemas que se apresentam, ela está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos estão sabendo ouvir, discordar, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos. Essa é uma escola de sucesso! (FERREIRA, 2009, p.58)

Nessa escola, todos são envolvidos, os canais de participação estão abertos para uma gestão compartilhada, aberta ao diálogo e ao respeito a todos e principalmente em atingir o sucesso por meio da aprendizagem de todos os alunos, independentemente de qualquer outra circunstância.

1.3. INSTÂNCIAS COLEGIADAS

Para que ocorra a gestão democrática na escola pública é necessária a participação das instâncias colegiadas no cotidiano escolar. Para isso é relevante conhecer esses órgãos, suas principais atribuições e reconhecer as contribuições que podem realizar para a melhoria da educação.

Nas últimas décadas, em especial a partir do início dos anos 1980, tem-se notado no Brasil uma tendência de democratização da escola pública. Com essa democratização, tem se buscado encaminhamentos com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola, com vistas à realização de suas finalidades.

Veiga (2002) salienta que a análise das instâncias colegiadas da escola deve ter a concepção do projeto político pedagógico que se alicerça no princípio da construção coletiva. Assim, a concretização e o encaminhamento das ações têm como exigência a compreensão da dimensão coletiva de gestão democrática.

1.3.1. APM e APF

A Associação de Pais e Mestres (APM) nas escolas ou Associação de Pais e Funcionários (APF) nos CMEIs são entidades jurídicas de representação dos pais e mestres/funcionários das Unidades Escolares sem caráter político partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos, não sendo remunerados os seus dirigentes e conselheiros.

São objetivos da APM/APF:

- I- representar as aspirações da comunidade e dos pais e de alunos junto a Unidade Escolar;
- II- promover o entrosamento entre pais, alunos, funcionários e membros da comunidade, através de atividades sociais, educativas, culturais e desportivas;

III- mobilizar os recursos humanos, materiais e financeiros da comunidade, para auxiliar a Unidade Escolar, promovendo condições que permitam a melhoria do ensino.

Os recursos mobilizados pela APM/APF compreendem o desenvolvimento de atividades de assistência ao escolar, nas áreas socioeconômica e de saúde, conservação e manutenção do prédio, equipamentos e das instalações, gerir e administrar os recursos financeiros próprios e os que lhe forem transferidos pelos órgãos governamentais, de acordo com as prioridades estabelecidas em reunião conjunta com a Assembleia Geral, com registro em livro Ata.

A APM/APF participa da gestão escolar discutindo e acompanhando o desenvolvimento das propostas de trabalho, sugerindo alterações, quando necessárias. Sua estrutura de funcionamento é administrada por meio de Assembleia Geral, Conselhos Deliberativo e Fiscal e Diretoria.

É a APM/APF que recebe doações e contribuições voluntárias, fornecendo o competente recibo. É de caráter obrigatório observar as disposições legais e regulamentares, inclusive Resoluções emanadas da Secretaria Municipal da Educação, no que, concerne a utilização das dependências da Unidade Escolar para a realização de eventos próprios do Estabelecimento de Ensino, inclusive colaborando, de acordo com as possibilidades financeiras da entidade, com as necessidades dos alunos comprovadamente carentes.

De acordo com estatuto próprio, o patrimônio da APM/APF é constituído por bens e direitos a ela doados, ou adquiridos no exercício de suas atividades, ou provenientes de rendas patrimoniais e subvenções sociais. Os bens móveis e imóveis, assim como os valores arrecadados pela Associação, devem ser obrigatoriamente contabilizados e inventariados, integrando o seu patrimônio e ficando sob a responsabilidade do(a) diretor(a) em exercício e a doação, no todo ou em parte do patrimônio da APM/APF adquirido com recursos públicos.

Para administrar os recursos financeiros, a Diretoria da APM/APF deve elaborar um plano de aplicação de recursos, atendendo ao desenvolvimento de ações que representem os reais interesses da comunidade escolar, com prioridade para assistência ao educando. Considerando o estatuto da APM/APF, as fontes de recurso são provenientes de:

- contribuição voluntária dos associados;
- auxílios, subvenções e doações eventualmente concedidos pelos poderes públicos e pessoas físicas ou jurídicas;
- campanhas e promoções diversas em conformidade com a legislação vigente;
- juros bancários e correções monetárias provenientes de aplicações em conta poupança e equivalente;
- outras fontes.

A participação dos pais, professores e funcionários por meio da Associação concede autonomia à escola, favorecendo a participação de todos na tomada de decisões relativas as atividades curriculares, culturais e a definição da política global da escola, ou seja, a construção

do Projeto Político Pedagógico. (VEIGA, 2002). Portanto, o papel da APM/APF vai além da simples participação em eventos promocionais, com o intuito de arrecadação de recursos financeiros. É por meio da participação dos membros dessa instância colegiada que a gestão se torna democrática, ampliando assim o direcionamento das ações às necessidades da comunidade.

1.3.2. Conselho Escolar

O Conselho Escolar é o órgão máximo de tomada de decisões realizadas no interior de uma escola. Ele é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar, ou seja: professores, pais ou responsáveis, funcionários, diretores e ainda representantes da comunidade externa. É importante o Conselho Escolar tenha seu espaço de atuação e que suas ações sejam estabelecidas por meio do diálogo e do respeito entre todos, conscientizando-se de que, mesmo nas divergências, o trabalho deve estar voltado para o desenvolvimento educacional dos alunos.

A participação dos Conselhos Escolares na gestão das escolas da Rede Municipal de Ensino está garantida pela Lei nº 11.797 de 26 de maio de 2014 e regulamentada pela Lei nº 12.815, de 30/05/2017. Os Conselhos Escolares, resguardados os princípios constitucionais e as normas legais, têm funções de caráter consultivo, deliberativo, mobilizador e fiscalizador

A função consultiva refere-se à emissão de pareceres quanto às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, tem caráter de assessoramento no âmbito de sua competência.

A função deliberativa refere-se tanto à tomada de decisões relativas às diretrizes e linhas gerais de ações pedagógicas, administrativas e financeiras no âmbito de sua competência.

A função mobilizadora é a que situa o Conselho Escolar numa ação efetiva de mediação, estimulando e desencadeando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos, com a promoção dos direitos educacionais da cidadania.

A função fiscalizadora ocorre quando o Conselho, no âmbito de sua competência legal, fiscaliza as ações e o cumprimento de normas, nas questões pedagógicas, administrativas e financeiras da Unidade Escolar. O Conselho Escolar reúne-se ordinariamente uma vez por mês, com pauta previamente estabelecida, e extraordinariamente sempre que convocado pelo presidente ou atendendo solicitação de, no mínimo, um terço (1/3) de seus integrantes titulares. A convocação realizada pelo Presidente do Conselho Escolar, ou pelo Vice-Presidente tem no mínimo, 72 (setenta e duas horas) de antecedência, mediante pauta definida e horário que possibilite a presença da sua maioria. Possui registro próprio (ata) e seus membros têm funções específicas que objetivam propiciar nos encontros do grupo, espaços de informação, formação e organização.

A efetivação do trabalho do Conselho, de forma consciente e ativa, pode se tornar uma oportunidade para a comunidade avaliar e repensar a ação pedagógica, administrativa e financeira da escola. É um importante espaço de reflexão sobre o processo de formação dos alunos para

garantir que essa formação seja realmente com equidade. O Conselho Escolar precisa ter acesso a formação continuada, para que seus membros tenham condições de atuar na promoção da oferta de ensino onde o conhecimento seja acessível a todos, independente das condições que o aluno apresentar.

Os Conselhos Escolares no município de Ponta Grossa têm suas ações respaldadas pelo seu regimento interno, conforme Decreto nº 16.885 de 29/01/2020 que regulamenta e dá subsídios para elaboração do Regimento Interno do Conselho Escolar de cada Unidade de Ensino Fundamental e/ou de Educação Infantil. É o Regimento Interno que estabelece a natureza, os fins, os princípios e objetivos deste órgão colegiado. Ele normatiza as atribuições e a quantidade de membros representativos de cada segmento da escola, estabelecendo os direitos, deveres, proibições e medidas disciplinares a que os conselheiros escolares ficam submetidos.

1.3.3. Conselho Escolar Mirim

O Conselho Escolar Mirim tem o objetivo de possibilitar aos alunos o exercício da cidadania, contribuindo com a gestão democrática da unidade escolar. Este órgão consultivo discute os problemas e melhorias da escola, favorecendo o protagonismo do aluno nas decisões da gestão escolar. O processo eletivo é organizado por uma comissão envolvendo pais, funcionários e membros do Conselho Escolar, a qual fica responsável pela transparência do processo.

O processo de eleição compreende a escolha de um representante por turma da escola, sendo este eleito pelos demais alunos. Ele tem a função de representá-la, organizando momentos de participação coletiva, sempre mediados por uma professora. Os conselheiros mirins eleitos participam de assembleias mensais, organizadas pela equipe de gestão, incluindo participação em eventuais reuniões do Conselho Escolar. Cada Conselho Mirim tem um portfólio com todo o trabalho desenvolvido na unidade escolar e com divulgação em espaço próprio da escola das ações realizadas.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão educacional do município de Ponta Grossa atua para atender as necessidades e as características dos estudantes de forma equitativa. Assim, a democratização da gestão acontece por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola e das políticas de gestão propostas envolvendo diferentes segmentos no contexto escolar.

Com os mecanismos de participação, busca-se garantir a democratização das ações nas unidades de ensino. Fortalecer as instâncias de participação ativa de alunos, pais, professores, coordenadores pedagógicos e demais membros da comunidade local é importante para a efetivação de uma gestão voltada para a oferta de educação com qualidade social.

As políticas de gestão corroboram para garantir o acesso e a permanência dos alunos na escola com vistas à promoção de uma educação com equidade. Entre elas, destacam-se o Assessoramento Pedagógico, o processo de escolha de diretores, o fortalecimento das instâncias colegiadas, como importantes avanços para a garantia de processos educacionais em rede e para o fortalecimento da gestão democrática. Na perspectiva dessa formação integral amplia-se o currículo escolar e todo desdobramento em prol da aprendizagem efetiva dos alunos, em uma escola transparente, com políticas sólidas, consistentes e com resultados relevantes que se preocupam com a formação do aluno como sujeito, histórico, único, justo e protagonista da sociedade em que vive.

3. REFERÊNCIAS

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.

BRASIL. **Constituição 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: <www.planalto.gov.br/civil_03/leis/l8069.htm>. Acesso em: 2 mai. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 3 mai. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302007000300014&lng=es&nrm=iso. Acesso em 15 ago. 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão em educação escolar**. 4 ed. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil, 2012.

FERREIRA, Naura Syria C (org.). **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. Curitiba. IESDE. Brasil. S.A., 2009.

- LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.
- LUCK, H. A evolução da Gestão Educacional, a partir da mudança paragrâmica. **Revista Gestão em Rede**, n. 3, p. 13-18, 1997.
- LUCK, H. **Planejamento e orientação educacional**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- PINTO, U. de A. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo: Cortez, 2011.
- PONTA GROSSA. **Lei nº 11.797, de 26 de maio de 2014**. Ponta Grossa, 2014. Disponível em: <<http://sme.pontagrossa.pr.gov.br/leidosconselhos.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2019.
- PONTA GROSSA. **Decreto nº 16.885, de 29/01/2020**. Ponta Grossa, 2020. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/ponta-grossa/decreto/2020/1689/16885/decreto-n-16885-2020>>. Acesso em 22 mar. 2020.
- PONTA GROSSA. **Lei nº nº 12.815, de 30/05/2017**. Ponta Grossa, 2017. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pr/p/ponta-grossa/lei-ordinaria/2017/1281/12815/lei-ordinaria-n-12815-2017> . Acesso em 20 mar. 2019.
- PONTA GROSSA. **Decreto nº 13.506, de 25/09/2017**. Ponta Grossa, 2017. Dispõe sobre a eleição de Diretores das Unidades da Rede Municipal De Ensino. Disponível em: [https://leismunicipais.com.br/pdf/Decreto-13506-2017-Ponta-grossa-PR-consolidada-\[02-10-2017\].pdf](https://leismunicipais.com.br/pdf/Decreto-13506-2017-Ponta-grossa-PR-consolidada-[02-10-2017].pdf). Acesso em 20 mar. 2019.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14 ed. São Paulo: Papirus, 2002.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. 2. ed. Fortaleza : EdUECE, 2015.

4. ANEXOS

4.1. Guia de Assessoramento Pedagógico

CAPÍTULO 1

Apresentação, Justificativa da Adoção da Política de Assessoramento e Expectativas

O que é assessoramento pedagógico?

O Assessoramento Pedagógico é uma política de formação continuada em serviço que auxilia a equipe gestora das instituições de ensino da SME com as demandas específicas da aprendizagem, mediante os indicadores de cada contexto escolar.

É o processo através do qual os eixos se articularão, gerando demandas para o planejamento de ações interdependentes e complementares possibilitando um processo de ampliação e construção de conhecimento pedagógico.

Ao ser desenvolvido o Assessoramento Pedagógico permitirá a busca de elementos canalizadores do trabalho pedagógico desenvolvido na escola e na sala de aula na perspectiva de confirmação das práticas positivas e da orientação para o redimensionamento quando necessário.

Por que é importante que Ponta Grossa tenha essa política?

Esta política é uma ferramenta essencial que estabelece o diálogo entre os protagonistas do processo educativo sempre na perspectiva do alcance dos objetivos propostos, efetivo processo de planejamento, formulação de metas bem definidas e evidências visíveis de resultados.

É uma prática norteadora do repensar e do fazer da equipe gestora das instituições de ensino. É a partir do Acompanhamento Pedagógico que todos esses processos se tornarão visíveis, possibilitando ações de intervenção sobre eles.

Este assessoramento fundamenta-se nos documentos já estabelecidos: as Diretrizes Curriculares Nacionais e Municipais, os Pareceres Avaliativos, os resultados das Avaliações Internas e Externas, entre outros.

Por que a rede está adotando essa política?

Para que todos os profissionais se sintam apoiados no planejamento, execução e avaliação das ações pedagógicas através de um trabalho colaborativo e em parceria.

Nesse contexto é fundamental a liderança pedagógica na coordenação do planejamento dos professores. O Coordenador Pedagógico deverá balizar sua atuação em fundamentos didático/pedagógicos e clareza, além de um papel crítico durante a realização do mesmo. Com isso ele irá garantir a análise criteriosa em torno do papel escolar, da organização dos conteúdos, das

experiências de aprendizagens e da ordem metodológica a ser utilizada em sala de aula. Todo esse conjunto ajudará ao aluno na condição inicial e no aprofundamento do seu conhecimento.

A proposta de Assessoramento Pedagógico parte da análise plural dos resultados das avaliações padronizadas (Programa Avaliação, IDEB), a fim de acompanhar o desempenho escolar dos alunos para garantia dos seus direitos de aprendizagem.

A SME implanta a política de Assessoramento Pedagógico junto às escolas, para estabelecer uma proximidade entre a equipe técnica da SME e a equipe gestora escolar, visando ações para a melhoria da aprendizagem de todos os alunos, verificada através da superação dos resultados obtidos.

CAPÍTULO 2

Definição do Perfil dos Técnicos de Assessoramento Pedagógico

Quais requisitos são necessários para a permanência de um Assessor Pedagógico (AP) no setor?

Este profissional deve ser efetivo na Rede, possuir Graduação em Pedagogia, ter experiência de no mínimo cinco anos em docência e, preferencialmente, ter atuado na gestão escolar (diretor ou coordenador pedagógico).

O trabalho do AP consiste em prestar assessoramento às instituições escolares de forma coletiva e individual. Para isso este profissional deve ter como conhecimento básico do Sistema Municipal de Ensino (diretrizes, currículo, programas, leis, concepções, rotinas, normas, protocolos e outros documentos), bem como entendimento sobre a organização do trabalho pedagógico, a gestão da sala de aula, os fundamentos da educação e os tempos e espaços escolares. Além das experiências e conhecimentos citados, são desejadas para o AP habilidades como: liderança, boa comunicação, ser observador, objetividade, empatia, imparcialidade, pró-atividade, criatividade, ser colaborativo, habilidade de gerenciamento de conflitos, flexibilidade e resiliência.

CAPÍTULO 3

Atuação do Assessor Pedagógico

Qual o campo de atuação? Com quais profissionais da educação o AP trabalha diretamente?

O campo de trabalho do AP é a SME e as instituições de ensino em que esse profissional realiza o assessoramento pedagógico, atuando diretamente junto a equipe gestora (coordenador pedagógico e diretor), inteirando-se da realidade escolar, conhecendo suas necessidades e os resultados da aprendizagem para que possa realizar as intervenções necessárias. Este assessoramento visa garantir a socialização entre os pares (equipe-SME, equipe-gestora), podendo ocorrer de forma presencial e através das mídias digitais.

Qual é o papel do AP no enfrentamento das demandas?

Faz parte do papel do AP ser o formador que auxilia nos encaminhamentos da equipe gestora, prioritariamente com o coordenador pedagógico. Para isso, o AP fará análise das demandas, planejando encontros formativos, pensando no foco da observação e devolutiva desta análise, bem como monitorando resultados por meio de registros que servirão de base para elaboração de relatórios.

Qual é seu nível de atuação na relação com alunos, professores e equipe gestora?

A atuação do AP com os alunos e os professores ocorre de forma **indireta**, estes por meio das análises dos registros, planos de ensino, cronograma e pareceres avaliativos e aqueles por meio de análise e mapeamento das aprendizagens, fazendo uso dos indicadores educacionais.

Já com a equipe gestora a atuação é **direta**. Com o Coordenador Pedagógico por meio de reuniões, análises de pautas, acompanhamento do fazer na relação com o professor (exemplo: observar o coordenador acompanhando a sala de aula ou orientando o planejamento do professor), do planejamento de reuniões e conselho de classe e da análise dos registros. Com o Diretor Escolar, por meio do conhecimento e acompanhamento do plano de trabalho, das atas de trabalho e do desdobramento das mesmas, dos projetos institucionais respaldados em dados educacionais e participação em reuniões.

Quais as maneiras de acompanhar o trabalho do coordenador pedagógico da escola?

O Assessoramento Pedagógico pode ocorrer por meio de acompanhamento in loco, através de análise de portfólio e plano de ação das equipes gestoras com frequência determinada às escolas ou através de contato por telefone para checar o encaminhamento das ações, e-mail, videoconferências via Hangouts, WhatsApp, relatórios (modelos estabelecidos), entre outros.

CAPÍTULO IV

Rotina do Assessoramento Pedagógico

O que é rotina?

É a organização sistemática das ações desenvolvidas diariamente no contexto educacional.

Qual a frequência de acompanhamento em cada uma das escolas? Qual o tempo de permanência do assessoramento na escola?

Para o trabalho efetivo junto as escolas se faz necessário que o AP realize o assessoramento semanal/quinzenal com um tempo de permanência previsto a partir das demandas e evidências

elencadas no diagnóstico ou na visita anterior. O acompanhamento de cunho formativo será previamente agendado junto à Equipe gestora das unidades escolares.

Quais são as atribuições do assessor pedagógico?

- Realiza visita periódica às unidades escolares, a partir de cronograma previamente elaborado;
- Acompanha, in loco, as ações formativas ofertadas pela SME, como cursos, oficinas, congressos e encontros de compartilhamento de práticas de gestão;
- Acompanha a formação em serviço das unidades escolares;
- Verifica e apoia os integrantes das equipes gestoras na organização de suas rotinas a fim de que as demandas pedagógicas sejam priorizadas no conjunto das ações;
- Realiza feedback sistemático às equipes gestoras das unidades escolares, levando os pontos de atenção e de melhoria das situações evidenciadas, analisadas e sugerindo propostas de soluções para os desafios verificados;
- Realiza registro formal, através de instrumentos de assessoramento pedagógico, as situações verificadas e as intervenções realizadas;
- Define a pauta do assessoramento pedagógico em conjunto com as coordenadoras da SME;
- Estabelece ações formativas a partir das demandas observadas;
- Comunica às coordenadoras da SME, as ações desenvolvidas nas unidades escolares, incluindo principais desafios, intervenções e encaminhamentos;
- Orienta e acompanha o trabalho da coordenadora pedagógica visando o desenvolvimento do plano de ação das unidades escolares na recuperação dos alunos com defasagem de aprendizagem;
- Media a comunicação SME-escola-comunidade, em consonância com a política de formação e avaliação da SME;
- Organiza instrumentos de acompanhamento do trabalho do Coordenador Pedagógico a fim de priorizar qualidade da educação nas unidades escolares;
- Elaborar relatórios das unidades escolares, conforme demandas e resultados das avaliações padronizadas;
- Media conflitos, com intervenção direta na unidade escolar;
- Sistematiza dados coletados nas avaliações padronizadas a partir dos resultados; realizando plano de intervenção para cada unidade em específico;
- Elaborar, organiza e coordena as avaliações padronizadas a se aplicar na SME;
- Acompanha o processo de avaliação padronizada definindo padrões para o êxito efetivo na fidedignidade dos resultados;
- Organiza material didático auxiliar, enfatizando novas metodologias a se aplicar no contexto escolar;
- Zela pelo cumprimento de toda legislação municipal no âmbito das unidades escolares;
- Verifica as denúncias e reclamações oriundas da Ouvidoria da SME, emitindo parecer sobre as situações levantadas;
- Coordena projetos em parceria com o terceiro setor para efetivação destes nas unidades escolares;
- Acompanha o desenvolvimento dos projetos em parceria com o terceiro setor que estão sendo executados nas unidades escolares;
- Elaborar e executa projetos a serem desenvolvidos nas unidades escolares da SME;
- Participa de estudos e pesquisas em sua área de atuação a fim de socializar as políticas da SME e aperfeiçoamento profissional;
- Assegura o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos pela SME;
- Estimula a utilização de recursos tecnológicos e aperfeiçoamento dos docentes por meio de formação específica;

- Elabora e zela pelo cumprimento das normativas destinadas as normas destinadas às unidades de ensino;
- Zela pelo cumprimento da legislação nacional e municipal em prol da integridade física e moral do aluno;
- Coordena e participa das atividades de planejamento global das unidades de ensino;
- Elabora, executa e acompanha políticas de avaliação e formação nas unidades de ensino;
- Organiza e orienta a revisita e construção dos projetos políticos pedagógicos das unidades de ensino;
- Orienta e organiza funcionamento de conselhos colegiados a fim de efetivar a gestão democráticas nas unidades de ensino;
- Articula-se com o terceiro setor a fim de estabelecer parcerias entre sociedade civil e unidades de ensino;
- Articula-se com órgãos gestores de educação de outros municípios do território brasileiro.
- Organiza o currículo escolar, subsidiando o trabalho efetivo nas unidades escolares;
- Elabora diretrizes municipais, conforme legislação nacional, respeitando o direito a educação de qualidade para todos os alunos;
- Elabora normativas priorizando o atendimento especial nas unidades escolares, em consonância com o respeito a equidade educacional;
- Organiza momentos de socialização entre pais, funcionários, professores, profissionais da área da educação especial a fim de promover uma educação de equidade;
- Organiza as avaliações aplicadas em concursos para os alunos, bem como feiras e maratonas;
- Avalia avaliações aplicadas em concursos, feiras e maratonas;
- Participa da análise do plano de organização das unidades de ensino, como distribuição de professor, horas atividade, cumprimento da carga horária efetiva do trabalho docente;
- Mantém intercâmbio com outras secretarias de educação;
- Participa de reuniões pedagógicas e técnico-administrativas;
- Apresenta trabalhos da rede municipal de ensino em congressos, colóquios, cursos e outros eventos da área educacional e correlatas;
- Coordena as atividades de integração entre unidades de ensino e comunidade;
- Orienta e organiza instrumentos para realização dos conselhos de classe nas unidades de ensino;
- Verifica e avalia nas unidades escolares como se efetiva o exercício da cidadania;
- Acompanha a conservação dos espaços educacionais em prol da educação de qualidade;
- Organiza e avalia atividades de capacitação e aperfeiçoamento na área educacional;
- Apresenta propostas a se executar nas unidades de ensino, visando a melhoria do ensino;
- Acompanha e orienta pedagogicamente a utilização de materiais de apoio ao trabalho docente;
- Promove reuniões priorizando o intercâmbio entre professor, aluno, equipe técnica e conselho escolar;
- Acompanha efetivamente o trabalho do conselho escolar nas unidades de ensino;
- Promove oficinas e encontros para discussão do currículo, enquanto processo interdisciplinar e viabilizador da relação transmissão/produção de conhecimentos, em consonância com o contexto sócio político econômico;
- Articula e organiza todas as disciplinas que compõem o currículo da educação básica;
- Desenvolve pesquisa de campo, promovendo visitas, consultas e debates, estudos e outras fontes de informação, a fim de colaborar na discussão do currículo das unidades de ensino;
- Propõe atualização dos métodos e técnicas utilizados pelos docentes, organizando sua participação em programas de capacitação e demais eventos;
- Acompanha a elaboração e efetivação do regimento das unidades de ensino;
- Organiza e acompanha o trabalho de estagiários nas unidades de ensino;

- Orienta e acompanha o trabalho realizado com alunos com direitos especiais (educação especial), priorizando atendimento especializado nas salas de recursos multifuncionais;
- Promove e acompanha o processo de inclusão do aluno com deficiência nas unidades de ensino;
- Elabora e coordena a política municipal de educação especial na perspectiva da educação inclusiva, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação;
- Identifica e desenvolve estratégias que viabilizem o acesso, a permanência e o desenvolvimento dos alunos, público alvo da educação especial, nas unidades de ensino;
- Orienta e acompanha o trabalho realizado nos corais e grupos de flauta das unidades escolares;
- Articula encontros de debate de práticas efetivadas nas unidades de ensino;
- Elabora e coordena a política municipal para a educação ambiental, educação quilombola, educação indígena e para as relações étnico-raciais, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação;
- Zela pela integração social do aluno;
- Realiza orientação referente a identificação de comportamentos divergentes dos alunos, levantando alternativas de soluções a se adotar;
- Busca aperfeiçoamento constante através de leituras, estudos, cursos, congressos e outros meios para aprofundar seu conhecimento educacional;
- Planeja e avalia o Congresso Municipal de Educação da SME.
- Participa do processo de avaliação de desempenho do diretor e do coordenador pedagógico escolar juntamente com os representantes dos demais setores da SME.
- Organiza avaliação da equipe gestora e realiza devolutivas referente a esse processo.
- Representa a SME junto a outras entidades/instituições.
- Orienta, conduz as discussões referentes ao processo de seleção dos livros didáticos a serem adotados pela escola e/ou pela rede pública municipal de ensino.
- Assessoria e coordena as discussões referentes ao processo de seleção dos livros didáticos a serem adotados pela rede pública municipal de ensino.
- Opina e emite parecer sobre projetos propostos por outras entidades e instituições.
- Participa ativamente do planejamento das ações da SME.
- Participa de reuniões, cursos e eventos programados pelas unidades de ensino.
- Coordena a área específica de atuação de acordo com os grupos de trabalho, conforme organograma da SME;
- Coordena as áreas do conhecimento;
- Avalia e emite parecer sobre estagiários que pretendam exercer a função de auxiliares nas unidades de ensino;

CAPÍTULO V

Instrumentos da ação do Assessoramento Pedagógico

Para a realização do trabalho de Assessoramento Pedagógico são necessários instrumentos de planejamento, instrumentos de registro e elaboração de um feedback de caráter formativo.

A. Instrumentos de Planejamento da Ação do Assessoramento Pedagógico

O que é um instrumento de planejamento?

Devemos registrar o Acompanhamento Pedagógico para oficialização e validação dos encaminhamentos. O registro do Acompanhamento Pedagógico é a anotação sobre as evidências

assinaladas durante a visita. É feito através de instrumentais de observação e devolutiva, gerando relatórios e gráficos.

O registro do Acompanhamento Pedagógico deve ser realizado em todas as visitas. A partir do registro é possível documentar as práticas pedagógicas observadas, refletir e organizar as ações de fortalecimento e/ou intervenção sobre as atividades realizadas na unidade escolar.

Quais instrumentos embasarão as ações de planejamento do assessoramento pedagógico?

O assessoramento pedagógico será instrumentalizado com pauta formativa elaborada à partir dos resultados obtidos pelas avaliações padronizadas, evidências observadas in loco, além de fichas de acompanhamentos. Esses instrumentos têm como objetivo documentar as ações do assessor pedagógico.

Esses registros devem ser baseados em evidências e precisam ser claros e objetivos.

B. Instrumentos de Registro da Ação do Assessoramento Pedagógico

O instrumento de registro é todo documento que apresenta evidências da observação e análise realizadas no assessoramento pedagógico e nas intervenções junto à equipe gestora.

Tem como objetivo documentar as ações do assessoramento pedagógico.

O registro que cumprirá a função formativa deve ter a periodicidade conforme cronograma de acompanhamento ou de acordo com as demandas de cada instituição educacional.

Os leitores desses registros devem ser a equipe gestora da instituição educacional, a supervisora de gestão pedagógica de ensino, e a supervisora de administração e gestão educacional.

Os registros garantirão o cumprimento dos objetivos por meio dos encaminhamentos realizados pelo AP à equipe gestora da instituição educacional, do acompanhamento do processo de efetivação das ações orientadas e da elaboração de uma pauta de devolutiva formativa.

Os registros devem ser assinados pela AP e pela equipe gestora da instituição educacional após feedback dos mesmos.

Quais são os registros?

Podemos citar como instrumentos de registro: quadro de evidências, protocolo de observação, planejamento de feedback, relatório. (ANEXOS)

- Quadro de evidências: instrumento a ser utilizado para registrar as ações frente as evidências que necessitem intervenção do AP;
- Protocolo de observação: instrumento que contém critérios de observação previamente definidos;

- Planejamento de feedback: instrumento utilizado para o planejamento da devolutiva dos encaminhamentos sugeridos pelo AP à equipe gestora.
- Relatório: Instrumento que relata as evidências encontradas no âmbito das instituições escolares e as ações do AP, relacionadas a determinadas situações para que exijam encaminhamento à equipe estratégica da SME.
- Protocolo de feedback.

CAPÍTULO VI

Temas de formação pedagógica a ser desenvolvida pelo Assessoramento Pedagógico

Quais são os temas pedagógicos que devem ser tratados pelos APs?

Os temas abordados são resultados da análise das evidências observadas in loco bem como demandas da política de formação da SME em momentos distintos com a Equipe Gestora, como também de forma específica direcionado ao Coordenador Pedagógico e ao Diretor Escolar.

Como construir parcerias com os sujeitos da formação?

Para construir parcerias é necessário estabelecer um plano estratégico de trabalho pautado na política de Formação Continuada da SME, por meio de acompanhamento compartilhado na escola com cronograma de metas e ações e organização de tempos e espaços.

Além do âmbito escolar, é possível ao AP contribuir com a formação da Equipe Gestora em diferentes espaços, como: reuniões pedagógicas, palestras, oficinas, grupos de estudo, conferências, congressos.

Entre os acompanhamentos presenciais nas escolas, poderão ser utilizados contato por meio de WhatsApp, ligações, e-mail, Skype, para garantir que o trabalho que está sendo desenvolvido ocorra de acordo com o planejado, fornecendo um apoio maior para a Equipe Gestora dando especial atenção às escolas prioritárias.

CAPÍTULO VII

ALOCAÇÃO

É o espaço de atuação do AP no desenvolvimento de sua função.

Os APs devem estar alocados na SME e nas escolas em que atua, numa dinâmica de ação-reflexão-ação.

Os APs devem responder à Supervisora de Gestão Pedagógica e de Ensino e à Coordenadora de Administração e de Gestão Educacional.

A distribuição das escolas por AP deverá obedecer a categorias estabelecidas pela supervisora de gestão educacional da SME. Esta distribuição deverá prever um número de escolas

por AP que seja suficiente para que esse possa acompanhar quinzenalmente cada escola e garantir a formação em serviço que contemple: ação, monitoramento e o replanejamento.

As informações serão encaminhadas por meio da apresentação dos registros às supervisoras dos departamentos da SME, através do diálogo direto com as mesmas e discutidas nas reuniões técnicas.

4.2. Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE (Plano de Ação)

O Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE constitui-se em um instrumento de gestão que mobiliza esforços do coletivo escolar com o objetivo de promover ações para minimizar os problemas elencados nas dimensões pedagógica, administrativa e financeira, tendo como foco principal a melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos.

O PDE deve se respaldar na realidade sociocultural e nas demandas sociais e educacionais da escola, sistematizadas e avaliadas constantemente, incluindo estratégias de ação e de acompanhamento adequados com os fundamentos da educação. Deve ser elaborado pela equipe de gestores e professores da escola que devem promover uma reflexão crítica sobre a escola e as condições da mesma para transformar a instituição e a comunidade em que está inserida. Nesse sentido, o planejamento dos objetivos, metas, ações e resultados esperados, devem ser orientados pelos atores da escola no início do ano letivo, a partir de uma análise que prevê os desafios a serem enfrentados e as estratégias para superá-los.

O PDE como um plano de gestão, deverá contemplar aspectos importantes da escola os quais deverão ser priorizados no sentido de contribuir efetivamente para uma mudança da cultura escolar, que deve ter o foco em buscar e criar altas expectativas de aprendizagem. Sendo assim, investir com determinação no acompanhamento das ações planejadas é fundamental para que no final do ano letivo os objetivos propostos sejam atingidos.

ORIENTAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

ESTRUTURA DO PDE

São elementos fundamentais na elaboração do PDE da escola: a Missão, a Visão, os indicadores, os objetivos, as metas, as ações, os (as) responsáveis (pela realização das ações previstas) e as datas e/ou prazos para que cada ação seja realizada.

- **Missão:** A escola deve deixar claro qual é a sua missão, ou seja, quais são os valores que deseja transmitir, que tipo de educação deseja realizar naquele espaço educacional, enfim, é ela que define a identidade da escola. A missão

não pode fugir do que está definido no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

- **Visão:** Na visão a escola precisa registrar de forma clara e objetiva o que pretende alcançar com o ensino ministrado naquele espaço escolar. São as expectativas de futuro, como deseja ser reconhecida pela sociedade. A visão descrita no plano de ação, também deve estar em consonância como disposto no PPP.
- **Indicadores:** Indicadores da qualidade da educação aqui inseridos nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Neste campo a escola deverá indicar os problemas (fragilidades) que apareceram na unidade escolar a partir do diagnóstico realizado, registrando os indicadores mais relevantes. Ao final da implementação do plano, é o indicador que vai mostrar se os objetivos foram atingidos e se os desafios foram superados.
- **Objetivos:** Aqui é preciso direcionar, especificar o que se pretende alcançar com a implementação do PDE da escola. Para cada indicador registrado há a necessidade de um objetivo que norteie as ações a serem elaboradas, executadas e avaliadas.
- **Metas:** As metas representam os objetivos a serem atingidos quantitativamente, isto é, para cada indicador deve-se registrar uma meta em percentual a ser atingido. Exemplo: reduzir o índice de absenteísmo dos alunos da escola em 90%
- **Ações:** As ações dizem respeito às atividades que a escola irá desenvolver para minimizar ou solucionar os problemas apontados no diagnóstico. Cada indicador deverá ter quantas ações forem necessárias para solucionar os problemas ou fragilidades diagnosticadas.
- **Responsáveis:** Nomear os responsáveis indicados para o desenvolvimento de cada ação proposta no Plano.
- **Datas importantes/ prazos:** Neste item a escola deverá especificar os dias, semanas, mês e ano para a obtenção dos resultados. Deixar claro em quanto tempo o objetivo em questão deverá ser atingido.

Obs.: em anexo o quadro modelo para a elaboração do Plano de Ação/PDE.

PLANO DE AÇÃO

MISSÃO	
VISÃO	
INDICADORES	
1. 2.	3. 4.

INDICADORES	OBJETIVOS	METAS	AÇÕES	RESPONSÁVEIS	DATAS IMPORTANTES

4.3. Fotos: Formação dos Conselheiros Escolares

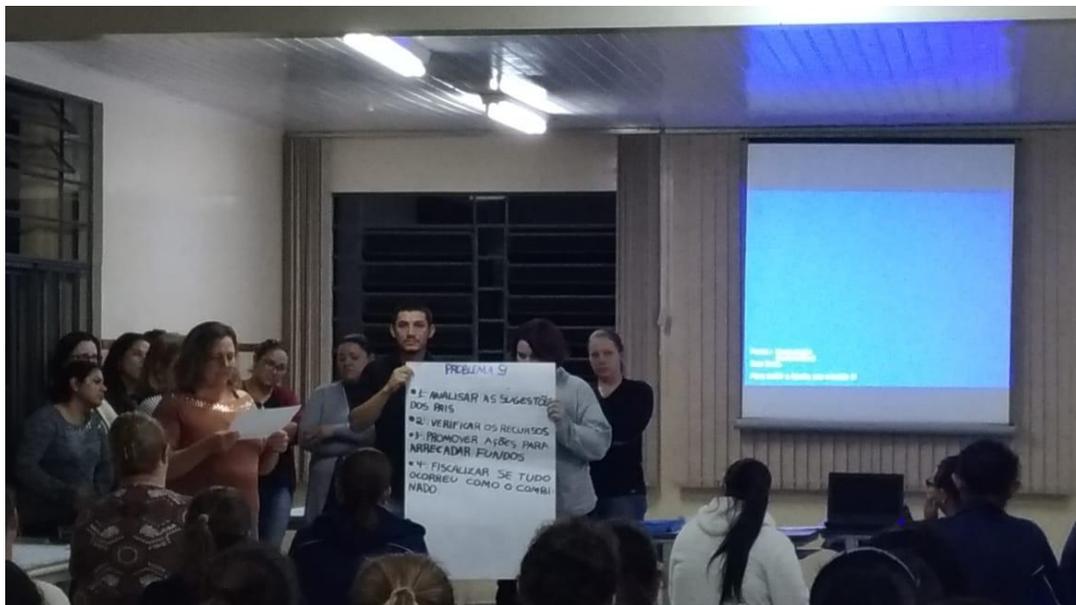










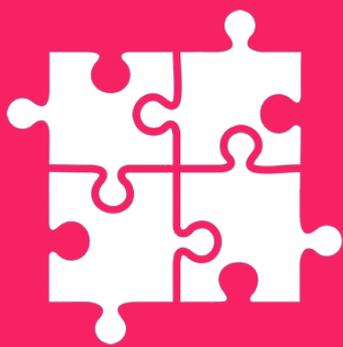












Secretaria Municipal de

EDUCAÇÃO

Ponta Grossa: Cidade que educa, escolas que humanizam.

César Nunes