



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM
CONSTRUÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Janice Saratt Ramburger

**Santa Maria, RS, Brasil.
2014**

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

por

Janice Saratt Ramburger

Monografia de Especialização apresentada ao Curso Presencial de
Especialização em Gestão Educacional, do Centro de Educação, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a. Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan

**Santa Maria, RS, Brasil
2014**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

elaborada por
Janice Saratt Ramburger

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lorena Inês Peterini Marquezam, Prof^a. Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Eliana Pereira Menezes, Prof^a, Dr. (UFSM)
(Examinador)

Silvia Maria de Oliveira Pavão, Prof^a, Dr. (UFSM)
(Examinador)

Clóvis Renan Jacques Guterres, Prof. Dr. (UFSM)
(Examinador Suplente)

Santa Maria, 02 de dezembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço...

... a Coordenação do Curso, em especial a Carmen, secretária do Curso de Especialização em Gestão Educacional do Centro de Educação, pelos trânsitos administrativos e por toda a orientação e ajuda ao longo do curso.

... a Professora Eliane Pereira Menezes por toda a dedicação e carinho ao longo de todo o curso, sempre orientando, me tranquilizando, apoiando e incentivando meus passos.

... a Professora Lorena Inês Peterini Marquezan, por aceitar o convite de orientar minha escrita. Pelo apoio, suporte, incentivo, paciência preocupação e carinho em todas as orientações.

...com todo meu carinho, muito obrigada!

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza.

(Paulo Freire)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

AUTORA: JANICE SARATT RAMBURGER

ORIENTADORA: LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 02 de dezembro de 2014.

A Gestão Democrática: um processo em construção é uma experiência como Coordenadora Pedagógica numa Escola particular X, em São Luiz Gonzaga, RS. Acredita-se que a educação é um processo social onde todos os gestores escolares devam participar e colaborar, desde a criação do Projeto Político Pedagógico buscando a qualidade do ensino embasado no princípio da democratização. Para tanto, todo esse conjunto de competências e trabalho em equipe necessita de ações ligadas as necessidades, desejos, gestados na própria coletividade. Assim sendo, apresento os seguintes questionamentos: É possível compreender a experiência vivida durante quatro meses na Escola particular X como Coordenadora Pedagógica pelo viés do processo de construção democrática? Quais as ações mais significativas que marcaram a trajetória nesse tempo e lugar? Buscando respostas a esses questionamentos, investi em uma leitura crítica do contexto escolar focada nas questões de relações interpessoais, com o objetivo geral analisar as possibilidades e dificuldades da implementação da gestão democrática na escola particular x e objetivo específico de ressignificar a partir da realidade vivida o processo de construção da Gestão Democrática. Com os resultados da pesquisa percebeu-se que a democracia ainda está em processo de construção, pois as práticas vivenciadas não vêm ao encontro com da mesma. ressignifico a minha experiência durante quatro meses na Escola Particular X, valorizando as atividades pedagógicas como articuladora e transformadora, implicando na valorização do clima institucional de pertencimento, no qual propiciaram a reflexão, a dúvida, a criatividade, o diálogo, a escuta, flexibilidade e a inovação, caminhos para um ensino de qualidade.

Palavras-chave: Gestão Democrática, construção, coordenador pedagógico, experiência.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Education Management Specialization Course
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO

AUTHOUR: JANICE SARATT RAMBURGER

ADVISER: LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN

Defense's date and place: Santa Maria, 02th, December,2014.

The Democratic Management: a process in construction is an experience like Pedagogical Coordinator in a Private School X in Sao Luiz Gonzaga, Brazil. It is believed that education is a social process where all school managers should participate and collaborate, since the creation of Project Political seeking quality education grounded in the principle of democratization. Therefore, this whole set of skills and teamwork requires actions related needs, desires, gestated in their own community. Therefore, I submit the following questions: Is it possible to understand the experience during four months in Private School X as Pedagogical Coordinator from the perspective of the democratic construction process? What are the most significant actions that have marked the course this time and place? Seeking answers to these questions, I invested in a critical reading of the school environment focused on interpersonal relations issues, with the main objective to analyze the possibilities and difficulties of implementation of democratic management in particular private school xe order to reframe from the lived reality the process construction of the Democratic Management. With the results of the survey it was noted that democracy is still under construction, as the experienced practices do not come to the meeting with the same. ressignifico my experience during four months in Private School X, valuing the pedagogical activities as an articulator and manufacturing, resulting in the enhancement of institutional climate of belonging, which enabled the reflection, doubt, creativity, dialogue, listening, flexibility and innovation, paths to a quality education.

Keywords: Democratic management, construction, educational coordinator experience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Painel Figura 1. Organograma hierárquico.	14
Quadro 1- Distinção entre <i>managers</i> (chefe) e líderes.....	17
Quadro 2 – Comparativo entre administração e gestão, de acordo com Lück	23

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Proposta Pedagógica da Escola.....	32
ANEXO B: Plano de Desenvolvimento Escolar.....	39

.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2.CAMINHOS METODOLÓGICOS	12
3. DISPOSITIVOS TEÓRICOS QUE PERMEIAM AS ANÁLISES SOBRE AS VIVÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PARTICULAR X.....	15
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
5. REFERÊNCIAS.....	29
6.ANEXOS.....	31

1- INTRODUÇÃO

A presente monografia sobre gestão democrática, com foco na escola, revela, ao lado do anseio acadêmico de compreender mais sobre a gestão na prática, o desejo de ressignificar o meu papel como Coordenadora Pedagógica, movida pelo entendimento de que a democracia é a mais perfeita forma de convivência que os indivíduos encontraram até a contemporaneidade.

A inquietação em compreender ainda mais a gestão educacional democrática levou-me a refletir sobre o sentido de democracia, sobretudo em relação ao exercício da gestão escolar/educacional. Essas inquietações surgiram na intensa convivência com a gestão escolar da Escola Particular X, localizada em São Luiz Gonzaga, RS.

Durante o curso de Especialização em Gestão Educacional sempre questionei a forma como seria na prática a liderança democrática, essa que teoricamente respeita e leva em consideração a opinião da equipe escolar, onde todos trabalham em conjunto. Esse questionamento expandiu durante as observações e interações na escola pesquisada.

Tal questionamento resultou na presente monografia intitulada “*Gestão Democrática: um processo em construção*”. Entre as evidências constatadas, saliento que:

O comportamento do gestor educacional pode estabelecer diferentes meios ambientes na sua organização. Por exemplo, pode estabelecer um ambiente em que os professores, alunos, funcionários e pais, façam pleno uso de suas qualidades, para atingir os objetivos da instituição de uma forma saudável, expressando, abertamente, as suas ideias ou sentimentos; ou pode também, estabelecer um meio ambiente em que as pessoas se sintam insatisfeitas com a organização, com a realidade de suas tarefas sociais (SILVA, 2001, p.50).

A Educação é arte compassiva de relacionamento interpessoal determinada pelas tomadas de decisão. São elas que fazem a diferença pelas atitudes que assumem, pelo uso dos recursos disponíveis, pelo empenho que dedicam na obtenção e criação de novos resultados e pelas estratégias quais implicam na resolução e enfrentamento de problemas para que haja a efetivação do desenvolvimento.

É evidente a importância do trabalho conjunto e Lück (2009) reforça a mesma quando afirma que:

[...] pessoas, com sua competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base da sua qualidade educacional. E é importante o destaque de que são as pessoas, trabalhando em conjunto, de forma integrada, compartilhando competentemente responsabilidades, que fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional promovido pela escola (2009, p.82).

Ao falar de Gestão Educacional é imprescindível compreender o significado desta como concepção paradigmática, ou seja, a forma com que os gestores se preparam para exercer o seu papel, gozando de suas experiências para a construção de conhecimento para melhorar a própria prática. Pensando no paradigma podemos entender esse como uma organização de ideias constituídas através de uma forma de percepção da realidade e organização desta, a mudança desses paradigmas na educação acarreta em uma alteração do sistema que por seguinte resulta na melhoria do ensino.

Lück (2011) afirma que a gestão escolar implica que a equipe diretiva entre ela, a coordenação de escolas deveriam tomar decisões articuladas coletivamente, visando mudanças educacionais positivas são a base para manter a estrutura emocional, política e pedagógica com rigor e eficiência de uma Instituição escolar.

Entre muitas questões que atravessaram o cotidiano, na caminhada ao longo do curso de Especialização em Gestão Educacional, escolhemos essa para aprofundamento: *Gestão Democrática, um processo em construção*, na qual suscita alguns questionamentos: É possível compreender a experiência vivida durante quatro meses na Escola Particular X como Coordenadora Pedagógica pelo viés do processo de construção democrática? Quais as ações mais significativas que marcaram a trajetória nesse tempo e lugar?

Buscando resposta a esses questionamentos, investimos em uma leitura crítica do contexto escolar focada nas questões de relações interpessoais, com o objetivo de ressignificar a partir da realidade vivida, o processo de construção da Gestão Democrática.

A convivência com essa temática levou-nos a afirmar que a democracia vivida na Escola Particular X, deixa a desejar, necessitando um revigoramento constante de flexibilidade, abertura, diálogo, escuta, entre outras.

Foram feitos estudos para fundamentar as nossas pretensões, tentando situar essa questão na contemporaneidade, equivalendo-se que a base da gestão escolar é a democracia.

2- CAMINHOS METODOLÓGICOS

Como fio condutor de análise, adotamos a pesquisa participante e qualitativa, pois com ela é possível aprofundar com vistas a uma ressignificação das ações vividas.

Na pesquisa participativa como o próprio nome diz, implica em participação, tanto no pesquisador no contexto, quanto dos sujeitos que estão envolvidos no processo de pesquisa. No que diz respeito aos instrumentos de coleta de dados foram adotados análise documental e observação participante.

A pesquisa qualitativa em educação tem como desafio captar a realidade diversa, dinâmica, complexa e específica do seu objeto de estudo. O pesquisador se torna um elo entre as evidências e os conhecimentos acumulados a partir da pesquisa. Por isso sentimos-nos parte integrante das reflexões entre os teóricos pesquisados e a realidade vivida no contexto da gestão escolar.

Conforme Chiazotti, *“o pesquisador deve, segundo alguns, experienciar o espaço e o tempo vivido pelos investigados e partilhar de suas experiências, para reconstituir adequadamente o sentido que os atores sociais lhes dão a elas...”* (2006, p. 82). Para isso, ao realizar essa pesquisa, foi necessário envolver-se na realidade da instituição pesquisada buscando significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. (MINAYO, 2002).

Com ambas conseguimos analisar as experiências no campo de pesquisa e relacionar com os autores presentes na monografia bem como compreender como as pessoas constroem o mundo a sua volta.

Houve inquietação, dúvidas, fragilidades nessas oscilações ocorreram o entendimento dos textos, que contraíram outro significado. Essa ação, cuja finalidade

é uma combinação que implicou em, compreender, ressignificar, atualizar o que estava escrito, apresentando como ponto central o diálogo com os autores.

No que reportar-se a estrutura da pesquisa, o escrito está disposto em três capítulos: o primeiro aborda a introdução da monografia trabalhada, e descreve a forma de pesquisa pensada para tal investigação;

O segundo capítulo, pertence à pesquisa participante como coordenadora pedagógica situando tais temas e ainda expondo algumas atitudes vivenciadas pela equipe diretiva da Escola Particular X.

No terceiro capítulo buscamos dispositivo teórico que permeia as análises sobre as vivências da gestão escolar que serve de fundamentos para as reflexões, para o seguimento da formação continuada na qual percebemos limitações que precisam ser ampliadas.

Em um determinado ponto da escrita é possível perceber que as reflexões sobre o processo de construção de uma gestão democrática conectam-se à perspectiva de uma democracia movida pela vontade coletiva

Finalizamos, expondo com considerações finais que sancionam a monografia defendida. São conclusões incompletas, que apontam para a necessidade de expandir o estudo, ampliando os campos de pesquisa, buscando compreender mais sobre a Gestão Democrática, e após as referências.

Devido a uma questão ética, referimo-nos ao local de pesquisa e nomeamos a Instituição de ensino de Escola Particular X. A referida funcionava nos três turnos: manhã, tarde e noite e aos sábados durante manhã e tarde, consta com uma equipe subdividida:

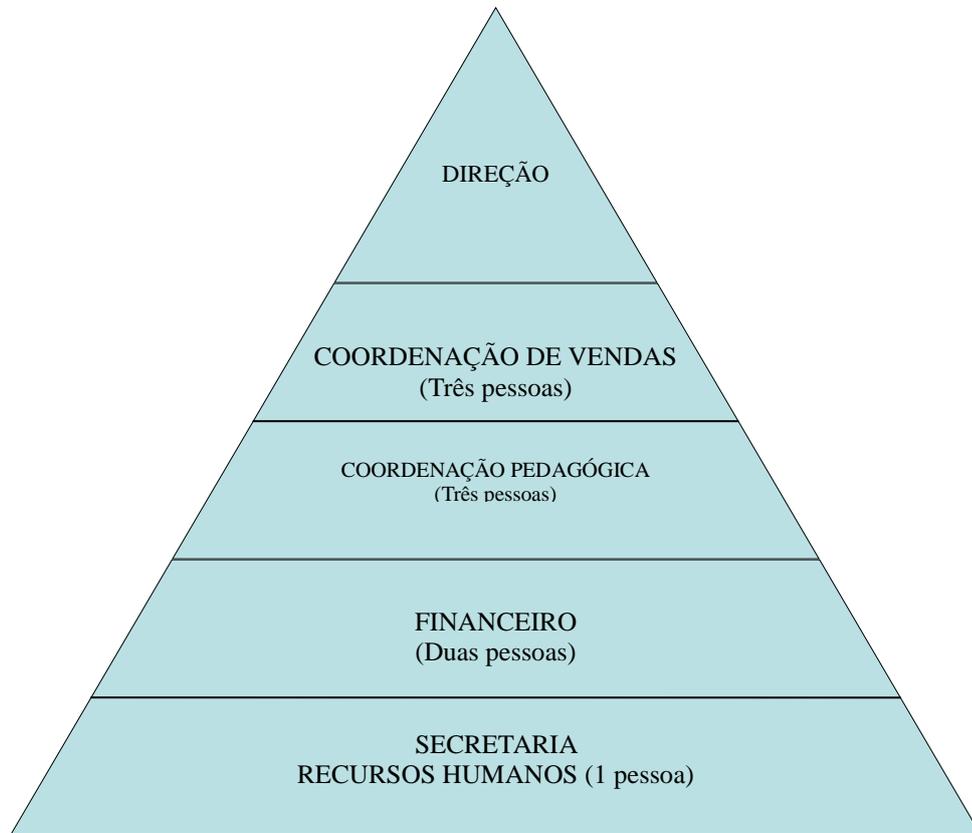


Figura 1. Organograma hierárquico.

A Escola Particular X, dispõe de:

- Corpo docente: 65 professores;
- Duas turmas de Educação de Jovens e Adultos;
- Duas turmas de Técnico em Informática;
- Sete turmas de Técnico em Segurança do Trabalho;
- Cinco turmas de Técnico em Radiologia;
- Quatorze turmas de Técnico em Enfermagem;
- Três turmas de Qualificação Profissional;
- Três turmas de Pós Graduação.
- 500 alunos;
- 14 salas de aula;
- 4 laboratórios;
- Espaço de convivência;

3. DISPOSITIVOS TEÓRICOS QUE PERMEIAM AS ANÁLISES SOBRE AS VIVÊNCIAS DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PARTICULAR X

Neste capítulo buscamos respostas as pretensões e também procuramos ressignificar o processo em construção da Gestão Democrática, sobretudo narrando as vivências como Coordenadora Pedagógica. Destacamos a prática, embasada na legislação vigente e definida no Plano de Desenvolvimento Escolar e Projeto Político Pedagógico da Escola Particular X.

Surgem assim os questionamentos: É possível compreender a experiência vivida na Escola particular X como Coordenadora Pedagógica durante quatro meses pelo viés do processo de construção democrática? Quais as ações mais significativas que marcaram a trajetória nesse tempo e lugar?

Ao pensarmos em Gestão Democrática, não podemos pensar que a mesma seja a capacidade da parte de quem o controla em levar os outros sujeitos não controladores desse poder a fazerem o que aqueles desejavam, e ainda legitimamente reconhecendo a relação de dominação, como afirma Max Weber (2004, p. 43). Ao longo dos anos a gestão veio evoluindo, e assemelha-se mais ao poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto com outros, construindo uma vontade comum (ARENDDT, 2000; BOBBIO, 2000).

É necessário que a escola reconheça que o poder da capacidade humana decorre de uma combinação firmada entre as pessoas que compõem a instituição, e considere que o diálogo entre esses sujeitos é condição para a sua intervenção, seja na construção do Projeto Político Pedagógico, quanto seu desenvolvimento no cotidiano da escola.

A prática da gestão democrática é um princípio determinado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB 9394/96 (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal 1988 (Art. 206, inciso VI), estas supõem que a educação é um processo social onde toda a equipe escolar deve participar e colaborar, conduzindo a qualidade do ensino e no princípio da democratização da educação.

Ao pensarmos em democracia formal, pressupomos o respeito à maioria, a abertura as diferenças individuais, ao conflito de ideias como o mínimo de consenso entre as partes, a fim dinamizar as tomadas de decisões superando a rigidez, o sectarismo, Souza afirma que:

[...] ao pautar seus processos de gestão a partir sempre da lógica da maioria, corre sério risco de padronizar suas tomadas de decisão em procedimentos que podem ser mais expressão da violência do que da democracia, uma vez que a maioria, mesmo que fluida, quando ciente do controle que possui sobre as decisões, dificilmente abre mão de suas posições, mesmo tendo frágeis argumentos para mantê-las, pois tem, neste caso, o principal argumento: a força (2009, p. 124).

Atualmente a gestão é focada no envolvimento de todos os membros da equipe escolar para a obtenção de qualidade, portanto a Gestão Democrática se define para (LUCÉ, 2003, p.2) como “prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre os diversos segmentos da unidade escola, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas”.

A maneira ampla e compreensiva da gestão educacional demanda uma reflexão na mesma dimensão, em virtude das diversas especificidades que a compõe e determina. Lück (2006) nos instrui que é por meio da gestão que a união, o direcionamento, a ousadia, a conexão e a lógica à ação educacional são constituídas onde, segundo a mencionada autora:

É importante ter em mente que é uma área-meio e não um fim em si mesma. Em vista disso, o necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser (LUCK, 2006, p.16).

Lück (2006) afirma que o termo gestão permite superar o enfoque limitado de administração, de modo que as dificuldades educacionais são complexas e carecem de visão integral e compreensiva, assim como ações articuladas, ativa e participativa. Ainda segundo Lück o termo gestão educacional surge em substituição à administração educacional para:

[...] representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de redes de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto interno e externo. Essa substituição, contudo, não pode ser vista como a simples troca de uma terminologia por outra, por questões puramente semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo conceito de organização educacional” (LÜCK, 2006, p.46).

A autora traça, através de quadro comparativo, distinções que assinalam a mudança do paradigma da administração para gestão, através das suposições e ações sociais, bem como da coordenação e das atuações dos diretores, como podemos observar no Quadro 2, a seguir:

QUADRO 2: Comparativo entre Administração e Gestão

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
• A importação de modelos que deram certo em outras organizações é considerada como a base para a realização de mudanças.	• Experiências positivas em outras organizações servem como referência à reflexão e busca de soluções próprias e mudanças.
• Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados.	• Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.
• Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos.	• A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável leva à estagnação.
• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo.	• A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.
• O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança.	• O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.
• A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade.	• A responsabilidade maior do dirigente é a sua liderança para a mobilização de processos sociais necessários à promoção de resultados.
• O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competência e especialização da tomada de decisões.	• O dirigente orienta suas ações pelo princípio da descentralização e tomada de decisão compartilhada e participativa.
• A responsabilidade funcional é definida a partir de tarefas e funções.	• A responsabilidade funcional é definida a partir de objetivos e resultados esperados com as ações.
• O importante é fazer mais, em caráter cumulativo.	• O importante é fazer melhor em caráter transformador.

Fonte: Lück, (2006, p. 107).

O conceito de gestão, neste sentido, ultrapassa o de administração por:

[...] abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Lück (2006) defende que, paralelamente à adoção da terminação gestão na legislação e nas organizações escolares, ocorre também a adoção de princípios e valores mais democráticos no espaço escolar. Logo, há maior abertura à participação da equipe escolar no dia-a-dia da escola, assim como permite uma visão mais compreensiva das dificuldades educacionais e da própria coordenação escolar.

Sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada por: a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização das atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos. No entanto, estes aspectos, dentre outros, têm ocorrido na educação brasileira, evidenciando a falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica (LÜCK, 2006, p.25).

Ainda segundo Lück (2006) os princípios, modos e atuações localizadas implicitamente na terminação gestão permitem uma diminuição de ações automáticas ou apenas burocráticas; da prática de atividades falhas de conhecimento e finalidades em comum; assim como de ações fechadas sem visão de conjunto.

A gestão educacional corresponderia à área de desempenho responsável por situar o direcionamento e a mobilização apropriados para apoiar e dinamizar a maneira de ser e de fazer das regras de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, integradas e articuladas, tendo em vista o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Assim, a expressão gestão educacional domina em si a gestão de princípios de ensino e a escolar, onde a ideia de gestão ocorre por todas as partes do sistema. Em gestão, os métodos preveem uma extensa e continuada ação que se desdobra a extensão metodológicas e políticas que só determinam um efeito real quando conectadas entre si.

Para tanto, todo esse conjunto de competências e trabalho em equipe necessita de ações dirigidas e orientadas pela direção, pois todas essas atuações ligadas interferem nas ações da escola e com todas as extensões de gestão escolar. Lück (2009, p.83), nos traz os elementos fundamentais que gerem a gestão de pessoas:

- Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional;

- Formação de espírito e trabalho de equipe;
- Cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos;
- Inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional;
- Capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada;
- Desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto avaliação.

Para reger esses elementos a escola necessita de uma forma de liderança focada, para tanto:

Ao diretor escolar, responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, cabe, portanto, o papel da liderança que consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais (LUCK, 2009, p.118).

Por fim, o termo gestão é contemplado nas Normas Regimentares Básicas para as escolas Estaduais (Parecer CEE nº. 67/98). O Parecer apresenta no Título II – Da Gestão Democrática – como as escolas devem aplicar e desenvolver a gestão democrática em suas unidades, abordando temas como: quais os princípios; como a escola poderá desenvolver e assegurar a gestão democrática; quais os órgãos colegiados que a escola deverá possuir; normas de gestão e convivência; e o plano de gestão da escola.

Ressalta-se que o termo gestão nas legislações citadas aparece acompanhado de adjetivos como democrática e participativa, o que induz a uma visão benéfica do termo. A predominância do termo gestão sobre administração, no âmbito do governo, parece ser resultado de uma adoção terminológica encarada como “melhor” para o desenvolvimento das atividades administrativas da escola.

Parafrazeando Luck (2012, p.29) participação e democracia são princípios indissociáveis, porém na prática educacional torna-se possível observar democracia sem participação, quando as práticas são centralizadas nos direitos humanos, os deveres decorrem de cada sujeito, e participação sem democracia, quando a comunidade faz-se presente, discute, vota, mas não há engajamento e acordo de dever próprio quanto a prática e fiscalização dos resultados.

A participação como presença é comum quando existe a obrigatoriedade, onde as pessoas estão presentes, mas não são influentes. Na participação a discussão de

ideias, segundo a autora, tem sua efetividade danificada quando, mesmo provocando tensões não são aprofundadas as questões tratadas, ignoram-se a necessidade ordenada dos diversos aspectos discutidos e não incumbem para tomadas de decisões em conjunto.

Todos os envolvidos na gestão escolar são capazes e tem o direito ao exercício do domínio compartilhado e a obrigação de agir para que sejam praticadas e inseridas ações acordadas em reuniões para qualificação do processo educativo, determinados pelos colaboradores. Em todas as modalidades educativas a organização de espaços e tempos é um dos fatores de sucesso ou fracasso. É necessário mais diálogo, articulando as experiências de vida e com a organização do conhecimento, contextualizando a fim de efetivar a prática social.

Narrando as vivências como Coordenadora Pedagógica, inicialmente acreditamos ser importante definir a função do cargo. Placo, Almeida e Souza afirmam que:

[...] o coordenador pedagógico tem na escola a função mediadora de revelar/desvelar os significados das propostas curriculares, para que os professores elaborem seus próprios sentidos, deixando de conjurar o verbo cumprir obrigações curriculares e passando a conjugar os verbos aceitar, trabalhar, operacionalizar determinadas propostas e criar outras, porque estas estão de acordo com suas crenças e seus compromissos sobre a escola e o aluno; e rejeitar as que lhes não parecem adequadas como proposta de trabalho para aqueles alunos, aquela escola, aquele momento histórico (2011, p. 230).

Entre várias funções importantes destaco na prática o apoio aos professores, a mediação de situações, o incentivo ao trabalho em equipe e as reuniões pedagógicas que nos norteava e esclarecia as dificuldades cotidianas.

A falta de autonomia era um ponto negativo, pois toda a documentação (Proposta Pedagógica, Plano de Desenvolvimento Escolar, modelos de documentos diversos, etc.) chegava até a coordenação pronta. O trabalho era dividido com mais duas coordenadoras e recebíamos da Mantenedora de Porto Alegre todas as “receitas” de como fazer.

Rememorando a experiência como coordenadora, algumas vezes foram presenciadas ofensas verbais, desrespeito entre os colegas, conflitos interpessoais, a não participação em reuniões, entre outros, o que instigava a necessidade de uma educação para a paz, para a tolerância, para o resgate dos valores éticos de respeito, de inclusão, de cooperação e sentimento de pertencimento.

O engessamento na criação de documentos norteadores para a escola limitava o trabalho, por seguinte ocasionando diversas vezes divergências entre coordenação e docência, uma vez que delimitávamos e limitávamos a maneira de como o professor deveria trabalhar. É possível perceber a discrepância da prática com a descrição teórica de atuação do coordenador pedagógico descrito no Plano de Desenvolvimento (ANEXO B) Escolar da Escola X:

A Coordenação Pedagógica é dirigida por professor indicado pela Mantenedora, preferentemente habilitado em Supervisão Escolar com experiência no ensino médio. O Coordenador Pedagógico tem por função primordial cuidar da qualidade do ensino ministrado. A atuação do Coordenador deve criar um ambiente de compreensão, liberdade, respeito e criatividade, facilitando, dessa forma, o trabalho realizado pelo grupo. É certo que o Coordenador Pedagógico não pode ser um especialista em todos os campos do conhecimento. Pode ser especialista em alguns setores, mas deve ser universalista para o programa global da escola (2009, p.02).

Devido à exigência de atenção e habilidade para acompanhar todas as turmas, buscamos obter um ponto de referência que proporcionasse segurança para tomar as decisões necessárias. Entretanto, com o passar dos dias essa referência foi tomando formas diferenciadas do esperado.

Semanalmente havia reuniões, onde a direção nos passava as pendências, as melhorias, metas e a forma como deveríamos administrar os problemas que expúnhamos. Contudo essas reuniões não nos permitiam a autonomia de opiniões, as “ordens” vinham como receitas prontas, centralizadas e decididas individualmente. O foco e a finalidade da direção não eram compatíveis com as necessidades da Coordenação, bem como de toda a equipe escolar, pois quando necessitávamos de autorização para resolver algo, não nos era dada autonomia, o que tornava a forma de coordenar limitada.

Durante essas observações tivemos a oportunidade de vivenciar a prática situações de inflexibilidade, falta de diálogo, entre outros, o que me motivou a busca a formação continuada, a fim de ressignificar a experiência e contribuir no processo de construção da Gestão Democrática.

Com essa prática de gestão, tivemos que procurar alternativas que fizessem compreender melhor o papel do gestor, e buscamos em Mattos algumas respostas:

O Gestor deve estar ciente que a qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O

gestor, que pratica a gestão com liderança deve buscar combinar os vários estilos como, por exemplo: estilo participativo que é uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas; estilo perceptivo/flexível que é uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas; estilo participativo/negociador que é uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos que caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão colaboradores empreendedores, que procuram o bem comum de uma coletividade (1996, p.15).

Diante do ponto de vista de Mattos, acreditamos ser importante fazer uma ponte com as atribuições estabelecidas no PDE (Plano de Desenvolvimento Escolar-ANEXO B) da Escola Particular X que define:

São atribuições do Diretor: Presidir as atividades escolares, zelando para que seja cumprida a ordem educacional vigente no país, no âmbito de sua atuação; Promover a elaboração dos planos Político-Pedagógicos, Administrativo e Orçamento Anual; Cumprir e fazer cumprir a legislação do ensino, as determinações legais e as disposições do Regimento Escolar; Representar o estabelecimento; Supervisionar as atividades da Escola, convocar reuniões de pais, alunos e funcionários, e do âmbito Administrativo e Pedagógico (2009 p.10).

Gradativamente foram surgindo mais questionamentos sobre gestão, gestor e seu envolvimento na proposta pedagógica da escola, buscamos transcrever fragmento que constam na mesma, elucidando um ponto de contradição entre o discurso e o processo de gestão vivenciado na prática pela equipe diretiva:

Os Gestores, nos diferentes-níveis, o Corpo Técnico e seu envolvimento respectivo na proposta pedagógica: É estritamente necessário o comprometimento da equipe envolvida no projeto de implementação do sistema de informação para que não só a amplitude, mas também o objetivo do projeto seja alcançado. A participação e o apoio da alta direção na implementação de qualquer mudança e metodologia são condições básicas e necessárias para o sucesso do projeto. Esse apoio favorece o clima de trabalho, melhorando a produtividade e a qualidade dos serviços e tarefas executados pelos indivíduos, provendo o grupo de trabalho de “energia positiva” (2014, p.02).

Esse “clima de trabalho” citado na Proposta Pedagógica (ANEXO A) que ocasiona o melhoramento da produtividade, ao longo dos quatro meses de observações não aconteceu, limitou-se apenas a existência no discurso transcrito acima, pois o Proposta Pedagógica dessa Escola X como já citado vinha pronta da Mantenedora de Porto Alegre, privando o processo em construção como desejamos e como os marcos referenciais apontam.

Lück traz em uma de suas edições o termo inglês “*management*” que significa no português *gerenciamento*, e também o termo *managers* que significa *chefe*, esses termos encaixam-se perfeitamente com o modo de liderança vivenciado, sendo que a *management* visa a eficácia e eficiência da escola, com o foco na organização técnica deixando de lado a motivação. No quadro abaixo podemos ver a diversidade das práticas:

Quadro 1: Distinção entre *managers* (chefe) e líderes

Como agem os <i>managers</i>	Como agem os líderes
Administram	Realizam gestão
Focalizam o sistema estabelecido	Focalizam as pessoas
Fazem as coisas certas	Fazem certo as coisas
Mantêm	Desenvolvem
Apoiam-se em ações de controle	Apoiam-se em ações de confiança
Adotam perspectivas de curto prazo	Adotam a perspectiva de médio e longo prazo
Copiam	São originais
Empurram e comandam	Puxam e orientam
Fazem-se ouvir	São todo ouvidos
Rejeitam a diversidade preferindo a regularidade	Aceitam a diversidade aproveitando a sua energia para promover a inovação

Fonte: Lück (2012, p.100).

Sabemos que o discurso da Gestão Democrática implica em mudança de paradigma abrindo possibilidades de superarmos o enfoque de limitado de administração, visto que os problemas educacionais são complexos e necessitam de diferentes visões, ações articuladas, dinâmicas e participativas.

Percebemos, parafraseando Lück (1998, p.35) “[...] para representar novas ideias e estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da rede de relações que ocorrem, dialeticamente no seu contexto externo e interno [...]”, assim no contexto da escola as relações interpessoais estavam imersas de princípios e valores necessitando de uma maior abertura à participação da comunidade escolar na tomada de decisões imergindo assim espaços para construção da cidadania e uma participação democrática, ultrapassando o de administração que se orienta por perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais.

Novamente inspirada em Lück percebemos que o processo em construção de uma Gestão Democrática implica numa ressignificação continua tentando:

[...] abranger uma série de concepções não abarcada por este outro podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viçã e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e no sistema de ensino (LÜCK 2000, In FREIRE 2011, p.109).

Essas mudanças essencialmente necessitam estar amparada nos quatro pilares necessários a educação publicada pela UNESCO segundo Delors (1999): Aprender a conhecer – selecionar conhecimentos; Aprender a fazer – pôr em prática os conhecimentos significativos ao trabalho futuro; Aprender a viver juntos, a viver com os outros – relações intra e interpessoais, oportunizando a descoberta de si e do outro; Aprender a ser – decidir por si mesmo.

Analisando o significado desses pilares recordamo-nos que durante as reuniões com os professores questionávamos, refletíamos frequentemente: O que é uma prática reflexiva? Quais os desafios necessários para uma prática reflexiva? Por que, hoje, é tão importante considerar a prática reflexiva na escola? O processo de aprender

Respondendo a essas questões nada melhor que compreender que a reflexão significa, envergar-se de novo, em outro lugar, em outro tempo, talvez em outro nível, para isso, o que ocorre no campo do conhecimento, necessita ser mais bem observado, dividido, destacado e projetado em um outro plano, pois a mesma consiste em um trabalho de reconstituição do que ocorreu no plano de ação da aprendizagem, dos saberes e fazeres.

Além disso, trata-se de acrescentar novas perspectivas, de mudar o olhar, de descentrar uma prática, escolher coisas que julgamos significativas e reorganizá-las em outro plano para, quem sabe, assim poderemos confirmar corrigir, compensar, substituir, melhorar, antecipar, enriquecer, atribuir sentido ao que foi realizado, especialmente num processo de construção da Gestão Democrática, flexível, aberta, crítica percebendo as fragilidades e possibilidades de um processo de construção de

Gestão Democrática

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as reflexões feitas compreendemos que o papel do Coordenador Pedagógico é de articulador, mediador da construção do Projeto Político Pedagógico e da sua execução, movendo todos os gestores escolares, garantindo o bom relacionamento interpessoal, valorizando as individualidades, respeitando as diferenças.

Através da pesquisa bibliográfica e das observações cotidianas como Coordenadora Pedagógica da Escola Particular X, visualizamos problemas educacionais complexos da gestão escolar, por meio de uma nova visão, mais global e abrangente, de conceitos e ações relacionados ao fazer pedagógico daqueles que exercem a função de gestores escolares.

Vimos com Lück (2011), ao traçar uma diferença entre administração escolar e gestão escolar que é preciso levar em conta as duas dimensões de uma mesma área de atuação profissional, ou seja, o da organização do trabalho e os limites de seus conceitos e prática.

Percebemos que, paralelamente à adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, deve ocorrer também a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar com maior abertura à participação da comunidade no cotidiano da escola, incluindo a ética, o cuidado, a fraternidade, a justiça e a igualdade.

Ressignificando a gestão escolar, percebemos que os processos prevêm uma ampla e continuada ação que se estende a dimensão técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando são unidas entre si.

Nos dispositivos legais, vimos que no âmbito do governo também houve a alteração terminológica, principalmente na legislação Federal, onde a partir da Constituição de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, a gestão democrática é apontada como um dos princípios do ensino público e amplia a necessidade de participação dos professores e da comunidade escolar na elaboração do projeto político pedagógico das escolas e nos conselhos escolares e equivalentes.

Ao longo das vivências percebemos uma necessidade de mudanças na

Escola Particular X, sendo que a questão da democratização da gestão escolar passou a integrar a legislação e implementação de várias inovações voltadas para a descentralização.

Percebemos também que o Projeto Político Pedagógico em forma de Proposta Pedagógica (ANEXO A) nesta escola necessita ser revisitado, ressignificado, reconstruído, a fim de possibilitar a vivência dos princípios de autonomia de um processo em construção coletiva de participação repensando os valores vigentes superando os conflitos a fim de propiciar a democratização do processo de construção social da escola.

Assim reporto-me aos questionamentos iniciais: É possível compreender a experiência vivida durante quatro meses na Escola particular X como Coordenadora Pedagógica pelo viés do processo de construção democrática?

Após uma reflexão sobre as vivências, sobre a forma de liderança, sobre a teoria e prática analisadas nos documentos da escola foi compreendido que ainda falta um ponto de equilíbrio, entre o discurso e a prática.

É necessário que o gestor desfoque as necessidades operacionais e administrativas e adote uma postura que valorize a coletividade, a participação nas tomadas de decisões, a capacidade de diálogo, de escuta, de entendimento, respeitando as diferentes ideias, as diferenças individuais.

Toda pessoa tem o poder de influenciar e modificar o contexto em que está inserido, tendo plena consciência do poder que lhe foi atribuído, atuando democraticamente, ou seja, dando autonomia aos gestores envolvidos, descentralizando o poder, compartilhando responsabilidades, trabalhando em equipe, sendo assim vemos as práticas da Escola Particular X passando por um processo inacabado de construção de Gestão Democrática.

Pensando quais foram as ações mais significativas que marcaram a trajetória nesse tempo e lugar, buscamos dar um novo significado as experiências, sentimentos, reconfigurando as práticas pedagógicas, a diversidade de vivências possibilitaram adquirir confiança, autocontrole. Assim me reportamo-nos a Sarturi:

A historicidade que carregam estas reflexões permite que as memórias venham à tona, o que leva a compreensão do porque assumimos determinadas posições no nosso dia a dia, o porquê de determinadas escolhas, mas principalmente da posição, que eu sujeito, assumo nesse processo... em busca de fundamentos teóricos para compreender a sua prática, que vive em uma sociedade capitalista na qual o que vale é o capital,

o lucro, a mais valia. Como lidar com esse mundo contraditório se não temos referências de outras pessoas que acreditam na possibilidade de transformar o mundo, de que a pesquisa nos leva a interagir com este mundo de que a postura do pesquisador é fundamental para que os seus achados de pesquisa possam deixar as marcas nos caminhos que percorremos? (2014, p.106).

Finalizando, é possível reavaliarmos a experiência durante quatro meses na Escola Particular X, sendo que as funções principais da coordenação era dar suporte aos alunos e apoiar os professores, propiciando um ambiente de trabalho mais agradável, nas quais as relações interpessoais eram pautadas no respeito mútuo, na empatia, na solidariedade, nas mediações sócio culturais, no suporte aos projetos de ensino.

Aprendemos que fazer algo por obrigação tornam as coisas um fardo pesado e prejudicial, que reflete no dia a dia de todos os envolvidos trazendo danos a si próprio e danos que comprometem a qualidade de ensino, assim como o clima emocional institucional.

Devemos relatar as fragilidades e angústias diante de tantas limitações, pois o sentimento era de impotência quando competia a resolução de alguns problemas e não era permitido devido falta de autonomia. A cada problema era necessário entrar em contato com a Mantenedora de Porto Alegre para solicitar a autorização para a resolução do mesmo.

Como considerações provisórias, perante essa experiência o amadurecimento foi um processo natural, com tal prática foi possível fazer uma autoanálise de postura, atitude, resiliência, potencialidades de relacionamentos interpessoais mais empáticos, críticos, emancipatório, cidadã, ético e inacabado, ou seja, um processo em construção.

Respondeu as dúvidas e anseios deixando claro o papel do gestor escolar e suas atribuições, bem como contribuiu com o entendimento que sem a coletividade não há desenvolvimento, não há inovações, não há qualidade, sendo assim constatamos a necessidade futura de aprofundar esse estudo, pois percebemos a importância de uma formação continuada em todo o ciclo profissional.

REFERÊNCIAS:

ARENDT, H. A condição humana. 10. ed. Trad. Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

ARROYO ,M.G. Imagens Quebradas: trajetórias e tempos de alunos e mestres.4.ed. Rio de Janeiro: Vozes,2007.

BOBBIO, N. O futuro da democracia. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BRASIL. *Constituição de 1824, 1937 e 1988*. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicao>>. Acesso em: 04 dez., 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Artigo 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 04 dez., 2014.

CHIZZOTTI. A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

DELORS, Jacques.Educação: Um Tesouro a Descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI - 6 Edição. - São Paulo:UNESCO, MEC, Editora Cortez, Brasília, DF, 2001, p. 82-104.

LUCE, Maria Beatriz. Gestão Democrática Escolar. In: Salto para o futuro/ TV Escola, 2003.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____. "Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores." **Em Aberto**, Brasília vol. 17, n.º 72, PP. 11-33, fev/jun.

_____ Planejamento em orientação educacional. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

_____. Liderança em gestão escolar. 8.ed. Série Cadernos de Gestão IV. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.165 p.

MATTOS, F. G. **Empresa que pensa**: educação empresarial, renovação contínua à

distância. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

MINAYO, M. C. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

SANTOS GUERRA, M. A. *Entre bastidores*: el lado oculto de la organización escolar. Málaga: Aljibe, 1994.

SARTURI, Rosane Carneiro. Caminhos entrecruzados: marcas do encontro com Augusto Nivaldo Triviños In *Convivendo com Triviños* BÚRIGO, Carla C. D...[e al.]. – Florianópolis: [S.n], 2014 [Florianópolis: Imprensa da UFSC] 154 p.

SILVA JÚNIOR, C. A. Espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. (Org). *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002, p.199-211.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. *Gestão escolar participada e clima organizacional. Gestão em Ação*, Salvador, v.4, n.2, p.49-59, jul./dez.2001.

SOUZA, A. R. Explorando E Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte. v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009.

PLACO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R.; SOUZA, V. L. T. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tenções e contradições. In: Fundação Victor Civita. **Estudos e Pesquisas Educacionais**. São Paulo, SP: Fundação Victor Civita, 2011. P. 227-287.

WEBER, M. *Economia y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva*. Trad. José Medina Echavarría, Juan Roura Parella, Eugenio Ímaz, Eduardo Garcia Máynez e José Ferrater Mora. México: FCE, 2004.

ANEXOS

ANEXO A: Proposta Pedagógica da Escola

PROPOSTA PEDAGÓGICA

Janeiro 2014

“A formação de competências exige uma pequena revolução cultural para uma lógica do ensino para uma lógica do treinamento, baseada em um postulado relativamente simples: constroem-se as competências exercitando-se em situações complexas.”

(PERRENOUD, 1999, p. 54)

I – O aluno trabalha competências que envolvam:

- Conhecimento explícito: envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente por intermédio da informação, quase sempre na educação formal.
- Habilidade: envolve uma proficiência prática, física e mental, sendo adquirida, sobretudo, por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- Experiência: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamentos de valor: percepções de que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes quanto ao processo de saber de cada indivíduo.
- Rede Social: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

II – Os Gestores, nos diferentes níveis, o Corpo Técnico e seu envolvimento respectivo na proposta pedagógica:

- É estritamente necessário o comprometimento da equipe envolvida no projeto de implementação do sistema de informação para que não só a amplitude, mas também o objetivo do projeto seja alcançado. A participação e o apoio da alta direção na implementação de qualquer mudança e metodologia são condições básicas e necessárias para o sucesso do projeto. Esse apoio favorece o clima de trabalho, melhorando a produtividade e a qualidade dos serviços e tarefas executados pelos indivíduos, provendo o grupo de trabalho de “energia positiva”.
- A utilização de documentação de modo eletrônico, por meio dos processos, funções e atividades realizadas pelos indivíduos na organização, é também de extrema valia, pois facilita, agiliza e dá maior garantia de conformidade ao processo de mudança realizado na organização. Essas técnicas auxiliam o controle e o *feedback* no

gerenciamento de projetos. O intuito não é apenas burocratizar, mas controlar, administrar, fazer gestão de todo e qualquer processo de mudança e, principalmente, da implementação de novas tecnologias no trabalho. Essa é uma ação muito importante no tratamento da gestão do conhecimento, pois o processo de mudança e as novas atividades a serem realizadas pelos indivíduos são armazenados eletronicamente, facilitando o fluxo de comunicação e a informação dentro da organização.

- Sem o apoio e a orientação dos gestores e da equipe de trabalho, realizados durante o período de treinamento, é impossível alcançarmos o sucesso na implementação do conhecimento nas organizações. A readaptação dos novos processos e procedimentos deve ser devidamente validada pela equipe de projeto e pelos demais integrantes da empresa em suas áreas de atuação.
- A revisão e a validação do material de treinamento e dos processos é um ponto importante na metodologia de condução de projetos que envolvam questões de mudança nas organizações, principalmente no que se refere à tecnologia, uma vez que é fundamental não só o comprometimento dos envolvidos, mas também a validação e o uso efetivo de manuais de apoio, revisados e validados pela equipe de usuários da empresa, pois é somente através deles que as atividades podem ser, de fato, realizadas satisfatoriamente.
- A realização de reuniões periódicas e a sua documentação por meio de atas também são importantes para o sucesso na implementação de novas tecnologias do conhecimento. Vale lembrar, no entanto, que essas reuniões devem ser rápidas e produtivas, permitindo o nível de decisão na organização.
- O comprometimento, a participação, a união e a integração dos vários participantes do projeto, bem como os demais integrantes da empresa, em um processo de mudança e implementação de novas tecnologias do conhecimento, são vitais para o sucesso de qualquer projeto. É necessário o apoio total e irrestrito dos executivos-chefes, não só como norteadores e gestores, mas também como participantes efetivos, de forma ética, para que a informação e o conhecimento sejam levados a todos, sem exceção. A transparência vem ao encontro da questão da verdade, trazendo à tona, filosoficamente, a ética na organização.

- Considerar, na carga horária de trabalho dos professores, o tempo necessário para atividades de planejamento e acompanhamento das atividades específicas de um programa de educação à distância.
- A implementação de novas tecnologias do conhecimento nas organizações auxilia o processo de mudança, pois facilita a produtividade, a qualidade e o controle dos processos internos à organização, como é o caso da implementação de sistemas de informação.
- Por fim, o uso das novas tecnologias da informação deve ser o melhor possível. Sem a correta alimentação dos dados (*inputs*) nos sistemas de informação, não é possível obtermos qualquer tipo de resultado satisfatório.

III – Os Docentes com relação à Proposta Pedagógica serão capazes de:

- Estabelecer os fundamentos teóricos do projeto EaD para articular adequadamente à prática.
- Adequar às ações pedagógicas às bases tecnológicas para o desenvolvimento das competências e habilidades relacionadas.
- Identificar os objetos referentes aos conteúdos atitudinais, cognitivos e procedimentais.
- Definir bibliografia, videografia, audiografia, etc, tanto básica quanto complementar.
- Elaborar material didático.
- Apreciar avaliativamente o material didático antes e depois de ser impresso, videogravado, indicando correções e aperfeiçoamentos.
- Desenvolver na sua disciplina de acordo com o tempo presencial e a distância um programa de trabalho onde seja possível motivar, orientar, acompanhar e avaliar os alunos.
- Auto-avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo do programa a distância, tendo presente os resultados dos processos de aprendizagem dos educandos.
- Realizar avaliações periódicas com os profissionais envolvidos no sentido de aprimoramento.

METODOLOGIA

Na Modalidade Educação à Distância o aluno estuda de acordo com seu ritmo

e suas disponibilidades.

O modelo permite aprendizagem individualizada, pois cada aluno avança no curso de acordo com suas expectativas pessoais.

O aluno é o centro do processo de aprendizagem: aprende a organizar-se, desenvolve maturidade e auto-disciplina, responsabilidade, senso crítico e respeito na relações virtuais.

Com o objetivo de ampliar as possibilidades de definição de estratégias de desenvolvimento de currículos em consonância com a concepção de formação baseada em competências, buscamos em nossos cursos a qualificação dos processos através do uso de novas tecnologias.

O desafio que se impõe consiste em desenvolver um modelo educativo capaz de atender os objetivos do que esteja em consonância com o atual processo produtivo, contribuindo para que a Educação Profissional cada vez mais possa ser concebida dentro de uma cultura de trabalho e da produção.

A implementação da metodologia dar-se-á a partir da efetivação da matrícula mediante recebimento do usuário e login para cada aluno.

Em cada unidade formativa, composta de componentes curriculares com carga horária diferenciada, o ambiente virtual está constituído por aulas compostas por textos de referência, sugestão bibliográfica e atividades complementares relativas ao texto e demais pesquisas indicadas pelo professor responsável. Neste espaço a compreensão de textos, capacidade de selecionar, de comparar e de interpretar idéias e analisar situações serão desenvolvidas prioritariamente

As atividades deverão ser realizadas pelos alunos, mediante respostas postadas no Fórum. Neste espaço o professor deverá interagir com o aluno agregando suas considerações e posterior avaliação.

Ainda dentro do ambiente virtual poderão os alunos contar com as videoaulas para complementarem seus estudos, recurso que auxilia também na postagem de suas respostas as atividades propostas pelo professor, enriquecendo suas aprendizagens.

Este modelo propicia a interação do professor com seus alunos de forma individual e coletiva bem como o desenvolvimento de projetos colaborativos.

O coordenador de cada curso responsável pela unicidade do trabalho desenvolvido nos momentos presenciais e à distância terá, neste modelo, a

possibilidade de estimular e desenvolver com seus pares, outras possibilidades de interação entre alunos e professores, contribuindo e enriquecendo as aprendizagens.

O laboratório de informática da escola terá disponibilizado aos alunos horários previamente agendados para suas atividades on-line, garantindo assim o acesso de todos a esta metodologia.

A metodologia utilizada exercitará:

- testemunhos orais e escritos;
- entrevistas individuais e grupais;
- recuperação de memória histórica;
- participação em projetos comunitários;
- palestras de alunos e de especialistas.

São incentivadas práticas pedagógicas que permitam:

- Localização, processamento e aplicação de informação.
- Identificação e solução de problemas.
- Revalorização e construção de conhecimentos.
- Desenvolvimento da capacidade criativa, crítica e autocrítica.
- Relação de algum tipo de investigação.
- Emprego de diferentes meios de expressão.
- Capacidade de avaliar.
- Aplicação de riqueza expressivo-comunicativa.
- Aprofundamento em procedimentos lógicos.
- Reflexão sobre a própria experiência.

Pontua-se como formas metodológicas de trabalho:

- Apresentar como se dará a interação entre alunos e professores ao longo do curso à distância, e a forma de apoio logístico a ambos.
- Qualificar o número de professores e informar as horas disponíveis para os atendimentos requeridos pelos alunos.
- Informar a previsão dos momentos presenciais planejados para o curso e qual a estratégia a ser usada.
- Informar aos alunos, desde o início do curso, nomes, horários, formas e números de telefone para contato com professores e pessoal de apoio.

- Informar locais e datas de provas e datas-limite para as diferentes atividades (matrícula, recuperação e outras).
- Garantir que os estudantes tenham sua evolução e dificuldades regularmente monitoradas, e que recebam respostas rápidas às suas perguntas, bem como incentivos e orientação quanto ao progresso nos estudos.
- Assegurar flexibilidade no atendimento ao aluno, oferecendo horários ampliados nos plantões de atendimento.
- Valer-se de modalidades comunicacionais, sincrônicas, como teleconferências, *chats* na Internet e fax, para promover a interação em tempo real entre docentes, coordenadores e alunos.
- Facilitar a interação entre alunos, sugerindo procedimentos e atividades, abrindo sites e espaços que incentivem a comunicação entre colegas de curso.
- Orientar todos os profissionais envolvidos no programa e organizar os materiais educacionais de modo a atender sempre o aluno, mas também promover autonomia para aprender e para controlar o próprio desenvolvimento.
- Abrir espaço para uma representação de estudantes que estudam a distância, de modo a receber *feedback* e aperfeiçoar os processos.

IV - Inserção no mundo do trabalho:

- A articulação dos alunos de cada escola da rede do Sistema Educacional Galileu com o mundo do trabalho dá-se através de ações em ambientes profissionais da comunidade. Essas ações são fortalecidas em âmbito escolar através de orientações, esclarecimentos e estudos proporcionados pelos professores e equipe técnica de cada eixo tecnológico.
- O critério para empresas e instituições participarem deste processo é de que estejam devidamente conveniadas com agências de integração empresa e escola que mantenham convênios com escolas da rede e proporcionem atividades aos alunos em estágios extracurriculares, ou estágio de cunho voluntário, conforme o eixo tecnológico do curso de origem.

ANEXO B: Plano de Desenvolvimento Escolar

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESCOLAR

PORTO ALEGRE 2009- RS

2. MARCO REFERENCIAL

Vivemos hoje, certamente, um tempo de retomada da importância da educação

em todas as agendas: de governos, de empresários, de igrejas, de escolas, de movimentos sociais. A atual conjuntura político-econômico-social está a exigir um novo paradigma da escola, de educação, cujo eixo norteador seja uma nova concepção de sujeito e de sociedade e que fundamente a questão educacional.

Em que direção caminhar para provocar a construção coletiva de um Projeto Político-Pedagógico capaz de atender um lado às necessidades dos alunos e de outro à mediação do saber?

Sem a percepção de que somos pessoas *do* e *no* mundo, dificilmente podemos captar que ao dar uma aula, por exemplo, estamos compartilhando com nosso aluno uma multiplicidade de elementos, tais como conhecimentos, valores, sentimentos, imaginação, memória, enfim o ser todo em ação. À medida que a escola conseguir relacionar subjetividades, permitirá e provocará a construção e reconstrução do saber.

Todo esse processo exige uma elaboração teórico/ prática, o que não é simples.

De modo geral, pode-se apreender o embasamento teórico-filosófico de uma experiência educacional por várias formas: pelas intenções expressamente formuladas por aqueles que a propõem, pelo discurso e pela prática dos que a vivem cotidianamente.

Para elaborarmos o referencial do projeto Político-Pedagógico da escola, formulamos uma série de questionamentos para todos os elementos envolvidos no processo. Levando em consideração as colocações feitas, realizamos uma análise do momento histórico que estamos vivendo e conseqüentemente a forma de conceber o conhecimento.

Constatamos que a sociedade é competitiva e que existe uma grande preocupação com *ter* em detrimento do *ser*. O consumismo, a competitividade, a forma como a tecnologia está sendo empregada, a ausência de valores éticos, a dependência econômica, etc., estes fatos são reflexos do momento político pelo qual o país passa.

É um período de mudanças aceleradas e para que a escola possa acompanhar essas mudanças, os profissionais que nela atuam precisam aceitar os desafios com segurança e conhecimento.

Na ação educativa, como em qualquer atividade humana consciente, a dimensão política se expressa, em primeira instância, nas respostas que damos às

questões relativas ao conhecimento.

- Como ele ocorre?
- Quem o produz?
- A quem pertence?
- Para que serve?
- Como se desenvolve?

A capacidade de pensar e raciocinar do ser humano é o que o difere dos animais. O homem em contato com o mundo busca transformá-lo de acordo com seus interesses e necessidades. O conhecimento é o resultado deste processo constante de adaptação do sujeito no meio do qual encontra-se inserido. Dentro desta perspectiva, o ato de conhecer, ou seja, apropriar-se da realidade dos objetos que a compõe, torna-se parte integrante e indispensável na vida do indivíduo, sendo produzido socialmente ao longo da história da humanidade.

O conhecimento tem a sua origem na própria ação do sujeito através da percepção favorecida pelos órgãos do sentido. Após este contato inicial com o objetivo de conhecimento, o indivíduo busca assimilá-lo, ou seja, adaptá-lo às suas estruturas mentais utilizando como referenciais suas lembranças, recordações e imagens. O ato de conhecer requer a atuação do indivíduo como sujeito de sua própria história, portanto, construtor de conhecimento visando atualizar-se de acordo com os interesses e necessidades emergentes do contexto.

O conhecimento não pode restringir-se a mera assimilação de conceitos. A construção do conhecimento exige compreensão e a inserção do sujeito no contexto. Dentro desta perspectiva, cabe ao educador o papel de motivador, problematizador e orientador, oportunizando situações onde o aluno transforme os conhecimentos baseados em dados perspectivados em conhecimentos científicos, construindo conceitos a partir da análise da realidade, ampliando-a, reconstruindo-a e tendo acesso aos saberes universalmente produzidos pela humanidade.

O conhecimento pertence ao indivíduo, que deverá colocá-lo a serviço do conhecimento social. Ele emerge onde as circunstâncias favoreçam o seu desenvolvimento.

Ao inscrever-se num projeto de transformação social, a escola estará buscando, por intermédio da ação educativa, a construção de uma nova hegemonia.

Isto é, a implementação e a generalização de uma forma de ver e compreender a realidade, distinta da atualmente dominante.

Transformação significa mudança na base político-econômica que sustenta uma estrutura social, e a educação atua no nível da formação de consciência e não diretamente na base estrutural da sociedade, é esta capacidade de direção cultural que a escola pretende formar quando se propõe a atuar num projeto de transformação social. Isto significa que a meta da escola será o de atingir a ordem social pela estruturação de conhecimentos que potencializem a construção de novos valores, fornecendo, aos indivíduos as ferramentas necessárias à compreensão e à intervenção na realidade.

Para desenvolver o projeto de transformação e alcançar a meta proposta a escola está alicerçada nos quatro pilares da Educação, proposto pela UNESCO:

- **Aprender a conhecer** – Isto é, selecionar conhecimentos, descartando saberes inúteis, onde impera habilidades para se construir conhecimentos, exercitando os pensamentos, a atenção e a memória, selecionando informações que efetivamente possam ser contextualizados com a realidade vivencial e expressadas através das diferentes linguagens, isto equivale a dizer que quem aprende a conhecer aprende a aprender, a ter domínio dos próprios instrumentos do conhecimento e utilizá-los em seu benefício pessoal, profissional, bem como nas relações interpessoais, melhorando sua condição de vida.

- **Aprender a fazer** – Esta aprendizagem dá ênfase a formação profissional e o preparo para o mundo do trabalho, ou seja, não se refere ao Ensino Técnico, mas ressalta a importância de se pôr em prática os conhecimentos significativos ao trabalho futuro.

Aprender a fazer não é preparar para uma tarefa determinada, mas despertar e estimular a criatividade para que se descubra o valor construtivo do trabalho, bem como, sua importância como forma de comunicação entre o homem e a sociedade.

- **Aprender a viver juntos, a viver com os outros** – Para que isso ocorra é necessário que a Escola seja centrada nas relações intra e interpessoais, oportunizando a descoberta de si e do outro, através de projetos solidários e

cooperativos, identificados pela busca de objetivos comuns, pois os caminhos do autoconhecimento e da autoestima são os mesmos da solidariedade e da compreensão.

- **Aprender a ser** – É a capacidade de poder decidir por si mesmo, como agir em diferentes circunstâncias da vida.

Aprender a ser é ter discernimento sobre o espírito, corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, ética e espiritualidade elaborando pensamentos autônomos e críticos.

Acreditamos que os quatro pilares da Educação são argumentos sólidos e necessários para uma boa formação e devem ser vivenciados na Escola em busca de uma efetiva transformação.

3. FILOSOFIA

A filosofia educacional da Associação Educacional Galileu Galilei está calcada e se concretiza no projeto político-pedagógico construído em cada Instituição de Ensino, pela comunidade escolar, através da:

- promoção da pessoa humana, viabilizando sua participação na comunidade;
- qualidade de procedimentos visando a competitividade com ética e a satisfação da clientela escolar;
- valorização da iniciativa, responsabilidade e autodeterminação na solução de problemas na busca progressiva de autonomia.

4. PROPOSTA PEDAGÓGICA/METODOLOGIA

A – O aluno trabalha competências que envolvam:

- Conhecimento explícito: envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente por intermédio da informação, quase sempre na educação formal.
- Habilidade: envolve uma proficiência prática, física e mental, sendo adquirida, sobretudo, por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.
- Experiência: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.

- Julgamentos de valor: percepções de que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes quanto ao processo de saber de cada indivíduo.

- Rede Social: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

B – Os Gestores, nos diferentes níveis, o Corpo Técnico e seu envolvimento respectivo na proposta pedagógica:

- É estritamente necessário o comprometimento da equipe envolvida no projeto de implementação do sistema de informação para que não só a amplitude, mas também o objetivo do projeto seja alcançado. A participação e o apoio da alta direção em qualquer mudança e metodologia são condições básicas e necessárias para o sucesso do projeto. Esse apoio favorece o clima de trabalho, melhorando a produtividade e a qualidade dos serviços e tarefas executados pelos indivíduos, provendo o grupo de trabalho de “energia positiva”.

- A utilização de documentação de modo eletrônico, por meio dos processos, funções e atividades realizadas pelos indivíduos na organização, é também de extrema valia, pois facilita, agiliza e dá maior garantia de conformidade ao processo de mudança realizado na organização. Essas técnicas auxiliam o controle e o *feedback* no gerenciamento de projetos. O intuito não é apenas burocratizar, mas controlar, administrar, fazer gestão de todo e qualquer processo de mudança e, principalmente, da implementação de novas tecnologias no trabalho. Essa é uma ação muito importante no tratamento da gestão do conhecimento, pois o processo de mudança e as novas atividades a serem realizadas pelos indivíduos são armazenados eletronicamente, facilitando o fluxo de comunicação e a informação dentro da organização.

- Sem o apoio e a orientação dos gestores e da equipe de trabalho, realizados durante o período de treinamento, é impossível alcançarmos o sucesso na implementação do conhecimento nas organizações. A readaptação dos novos processos e procedimentos deve ser devidamente validada pela equipe de projeto e pelos demais integrantes da empresa em suas áreas de atuação.

- A revisão e a validação do material de treinamento e dos processos é

um ponto importante na metodologia de condução de projetos que envolvam questões de mudança nas organizações, principalmente no que se refere à tecnologia, uma vez que é fundamental não só o comprometimento dos envolvidos, mas também a validação e o uso efetivo de manuais de apoio, revisados e validados pela equipe de usuários da empresa, pois é somente através deles que as atividades podem ser, de fato, realizadas satisfatoriamente.

- A realização de reuniões periódicas e a sua documentação por meio de atas também são importantes para o sucesso na implementação de novas tecnologias do conhecimento. Vale lembrar, no entanto, que essas reuniões devem ser rápidas e produtivas, permitindo o nível de decisão na organização.

- O comprometimento, a participação, a união e a integração dos vários participantes do projeto, bem como os demais integrantes da empresa, em um processo de mudança e implementação de novas tecnologias do conhecimento, são vitais para o sucesso de qualquer projeto. É necessário o apoio total e irrestrito dos executivos-chefes, não só como norteadores e gestores, mas também como participantes efetivos, de forma ética, para que a informação e o conhecimento sejam levados a todos, sem exceção. A transparência vem ao encontro da questão da verdade, trazendo à tona, filosoficamente, a ética na organização.

- Considerar, na carga horária de trabalho dos professores o tempo necessário para atividades de planejamento e acompanhamento das atividades específicas de um programa de educação à distância.

- A implementação de novas tecnologias do conhecimento nas organizações auxilia o processo de mudança, pois facilita a produtividade, a qualidade e o controle dos processos internos à organização, como é o caso da implementação de sistemas de informação.

- Por fim, o uso das novas tecnologias da informação deve ser o melhor possível. Sem a correta alimentação dos dados (*inputs*) nos sistemas de informação, não é possível obtermos qualquer tipo de resultado satisfatório.

C – Os Docentes com relação à Proposta Pedagógica serão capazes de:

- Estabelecer os fundamentos teóricos nos cursos sob a forma de EaD

para articular adequadamente á prática.

- Adequar às ações pedagógicas ás bases tecnológicas para o desenvolvimento das competências e habilidades relacionadas.
- Identificar os objetos referentes aos conteúdos atitudinais, cognitivos e procedimentais.
- Definir bibliografia, vídeografia, audiografia, etc., tanto básica quanto complementar.
- Elaborar material didático.
- Apreciar avaliativamente o material didático antes e depois de ser impresso, videogravado, indicando correções e aperfeiçoamentos.
- Desenvolver na sua disciplina de acordo com o tempo presencial e a distância um programa de trabalho onde seja possível motivar, orientar, acompanhar e avaliar os alunos.
- Auto-avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo do programa a distância, tendo presente os resultados dos processos de aprendizagem dos educandos.
- Realizar avaliações periódicas com os profissionais envolvidos no sentido de aprimoramento.

A metodologia utilizada exercitará:

- Testemunhos orais e escritos;
- Entrevistas individuais e grupais;
- Recuperação de memória histórica;
- Participação em projetos comunitários;
- Palestras de alunos e de especialistas.

São incentivadas práticas pedagógicas que permitam:

- Localização, processamento e aplicação de informação.
- Identificação e solução de problemas.
- Revalorização e construção de conhecimentos.
- Desenvolvimento da capacidade criativa, crítica e autocrítica.
- Relação de algum tipo de investigação.
- Emprego de diferentes meios de expressão.

- Capacidade de avaliar.
- Aplicação de riqueza expressivo-comunicativa.
- Aprofundamento em procedimentos lógicos.
- Reflexão sobre a própria experiência.

Pontua-se como formas metodológicas de trabalho em cursos presenciais e sob a forma de EaD:

- Apresentar como se dará a interação entre alunos e professores ao longo do curso à distância, e a forma de apoio logístico a ambos.
- Qualificar o número de professores e informar as horas disponíveis para os atendimentos requeridos pelos alunos.
- Informar a previsão dos momentos presenciais planejados para o curso e qual a estratégia a ser usada.
- Informar aos alunos, desde o início do curso, nomes, horários, formas e números de telefone para contato com professores e pessoal de apoio.
- Informar locais e datas de provas e datas-limite para as diferentes atividades (matrícula, recuperação e outras).
- Garantir que os estudantes tenham sua evolução e dificuldades regularmente monitoradas, e que recebam respostas rápidas às suas perguntas, bem como incentivos e orientação quanto ao progresso nos estudos.
- Assegurar flexibilidade no atendimento ao aluno, oferecendo horários ampliados nos plantões de atendimento.
- Valar-se de modalidades comunicacionais, sincrônicas, como teleconferências, chats na Internet, fax... para promover a interação em tempo real entre docentes, coordenadores e alunos.
- Facilitar a interação entre alunos, sugerindo procedimentos e atividades, abrindo sites e espaços que incentivem a comunicação entre colegas de curso.
- Orientar todos os profissionais envolvidos no programa e organizar os materiais educacionais de modo a atender sempre o aluno, mas também promover autonomia para aprender e para controlar o próprio desenvolvimento.
- Abrir espaço para uma representação de estudantes que estudam a distância, de modo a receber feedback e aperfeiçoar os processos.

5. PERFIL DO ALUNO E PROFESSOR RELACIONADOS ÀS COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS

a) 5.1 – Perfil do Aluno

Que o aluno tenha:

- Domínio pleno da leitura e escrita, usando a linguagem como o mais importante e a mais “humana” das ferramentas;
- Perceba as múltiplas linguagens utilizadas pela humanidade;
- Saiba resolver problemas do cotidiano, percebendo a matemática em suas relações com o mundo;
- Adquira competências que o torne apto a enfrentar inúmeras situações, conhecendo, compreendendo, interpretando, analisando, relacionando, comparando e sintetizando dados, fatos e situações que se apresentam no cotidiano;
- Atue como cidadão solidário nas relações interpessoais, valorizando o diálogo e a negociação;
- Valorize a expressão cultural de seu entorno;
- Seja crítico, reflexivo e analítico para localizar, acessar, contextualizar e usar melhor as informações disponíveis, com maior capacidade de autonomia e discernimento;

Portanto, o aluno deve ser crítico, questionador frente ao mundo em que vive e diante de sua inserção nele como sujeito histórico e construtor de sua própria história consciente de que pode construir seu conhecimento e seu projeto de vida pessoal.

b) 5.2 – Perfil do Professor

O Professor deve ser um profissional comprometido politicamente com a formação de cada aluno, como cidadão inserido no espaço público da ação e da palavra, capaz de dar sua resposta aos desafios da própria vida e de seu meio cultural.

Ele é o mediador, desafiador, auxiliar da aprendizagem e agente provocador da construção do saber.

Organiza e dirige situações de aprendizagem selecionando conteúdos significativos de acordo com os objetivos da aprendizagem e a realidade de seus alunos, valorizando os seus saberes anteriores e contextualizando-os cientificamente, permitindo o avanço progressivo e a superação dos obstáculos da aprendizagem que

podem ser identificados a partir dos supostos “erros” do aluno.

Mais do que dar respostas, precisa despertar no aluno o gosto pela pesquisa, incentivando-o a procurar, a descobrir, a ter autonomia na busca do conhecimento, administrando a progressão das aprendizagens, ajustando as situações-problema ao nível e as possibilidades dos alunos.

O verdadeiro desafio de todo o professor é a visão longitudinal dos objetivos do ensino tendo compreensão da totalidade da formação de seus alunos em um ciclo de aprendizagem ou até mesmo de toda a escolaridade.

É fundamental que se pense no progresso do aluno, tomando-se sempre como referência o ponto inicial que estava e o ponto a que chegou.

Para suscitar no aluno o desejo de aprender o professor precisa entusiasmar-se pelo que ensina, explicitando a relação entre a aprendizagem e o saber, organizando etapas, desafiando o aluno e antecipando a alegria da conquista, incentivando sempre o trabalho em equipes.

Diante do acelerado avanço tecnológico faz-se necessário que o professor domine e faça uso de novas tecnologias, administrando sua formação contínua e permanente, com perspectiva para o futuro.

6. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICA DAS ESCOLAS MANTIDAS

c) 6.1 – Da Direção

As escolas contam com um Diretor, Serviço de Secretaria e de Coordenação Pedagógica para otimizar as ações didático-pedagógicas. A Mantenedora também disponibiliza Orientadores Educacionais e Psicólogos que prestam atendimento aos alunos de forma sistemática.

d) 6.2 – Do Diretor

O Diretor é escolhido pela Mantenedora e é responsável por proporcionar à comunidade escolar ações pedagógicas, dirigindo e supervisionando todas as atividades realizadas pela Escola, delegando parte de suas funções administrativas e pedagógicas competentes por ela designados.

O Diretor terá como colaboradores do processo educativo, assessoria Técnica-Pedagógica.

São atribuições do Diretor:

- Presidir as atividades escolares, zelando para que seja cumprida a ordem educacional vigente no país, no âmbito de sua atuação.
- Promover a elaboração dos planos Político-Pedagógico, Administrativo e Orçamento Anual.
- Cumprir e fazer cumprir a legislação do ensino, as determinações legais e as disposições do Regimento Escolar.
- Representar o estabelecimento.
- Supervisionar as atividades da Escola, convocar reuniões de pais, alunos e funcionários, e do âmbito Administrativo e Pedagógico.

e) 6.3 – Da Coordenação Pedagógica

A Coordenação Pedagógica é dirigida por professor indicado pela Mantenedora, preferentemente habilitado em Supervisão Escolar com experiência no ensino médio.

O Coordenador Pedagógico tem por função primordial cuidar da qualidade do ensino ministrado.

A atuação do Coordenador deve criar um ambiente de compreensão, liberdade, respeito e criatividade, facilitando, dessa forma, o trabalho realizado pelo grupo.

É certo que o Coordenador Pedagógico não pode ser um especialista em todos os campos do conhecimento. Pode ser especialista em alguns setores, mas deve ser universalista para o programa global da escola.

A Coordenação Pedagógica tem como objetivos:

- Acompanhar, assessorar, organizar e dinamizar o processo pedagógico da escola.
- Orientar o Corpo Docente no fazer pedagógico.
- Assessorar a direção nas tomadas de decisões que dizem respeito ao pedagógico.

São atribuições da Coordenação Pedagógica:

- a) Participar do desenvolvimento do currículo:
 - Promovendo a articulação vertical das várias áreas do conhecimento;
 - Promovendo a articulação horizontal;
 - Coordenando as atividades de planejamento, execução e avaliação, com vista à elaboração da proposta pedagógica da escola;
 - Organizando e participando das reuniões do Conselho de Classe, providenciando os instrumentos necessários para a sua efetivação;
 - Analisando os resultados do rendimento escolar propondo reformulações, quando necessário;
 - Planejando, acompanhando e avaliando os processos de recuperação, adaptação e complementação de programas;
 - Propondo à direção aquisição de novos recursos pedagógicos.

- b) Manter atualizado o Corpo Docente quanto a:
 - Elaboração de planos e legislação de ensino;
 - Problemática da educação em nosso tempo.

- c) Orientar o Corpo Docente quanto a:
 - Sistema de avaliação e recuperação;
 - Adaptação de programas e complementação de estudos;
 - Confecção e interpretação de tabelas e gráficos do rendimento escolar;
 - Elaboração de cronograma de atividades.

- d) Orientar os professores no sentido de atenderem seus alunos em suas características individuais.

- e) Participar da:
 - Elaboração do Planejamento Global da Escola;
 - Organização do horário geral e de recuperações;
 - Organização de modelos de fichas de avaliação.

- f) Organizar e manter atualizado um arquivo com os seguintes dados:

- Informações sobre o Corpo Docente;
 - Atividades desenvolvidas;
 - Atos oficiais;
 - Projetos;
 - Fichas de acompanhamento dos alunos;
 - Cronogramas e calendários;
 - Atas de reuniões.
- g) Assessorar o diretor nos assuntos de ordem pedagógica:
- Currículos;
 - Sistema de avaliação;
 - Treinamentos, cursos, palestras, etc.
- h) Prestar informações à Secretaria, visando a propriedade e fidelidade dos registros escolares.

f) 6.4 – Da Secretaria:

Organizar a Secretaria da Escola de tal modo que permita o manuseio rápido dos fichários e acervos ali existentes.

São atribuições:

- Organizar de maneira simples e funcional a escrituração da Escola.
- Atualizar e organizar os arquivos da Escola.
- Responsabilizar-se pela guarda dos documentos escolares.
- Preparar e expedir a correspondência e documentação atinentes à Escola.
- Arquivar em fichário próprio, dados relativos à vida funcional do professor.
- Divulgar a relação de documentos exigidos no ato da matrícula ou rematrícula de alunos, bem como informações inerentes à vida escolar do aluno.
- Guardar como arquivo passivo os documentos de valor permanente.
- Assinar, juntamente com o Diretor, os documentos escolares dos alunos, atas e outros.

- Incinerar documentos obedecendo a prescrição oficial vigente.

g) 6.5 – Da Recepção:

- Oferecer ao público recepção acolhedora e gentil.
- Zelar cuidadosamente pelo patrimônio da Escola.
- Oferecer informações precisas e adequadas.
- Atuar dentro dos padrões estabelecidos pelas orientações da Instituição.

São atribuições:

- Encarregar-se de abrir e fechar diariamente a Escola.
- Recepcionar as pessoas que se apresentam na portaria, encaminhá-las aos órgãos ou pessoas competentes para o devido atendimento.
- Zelar pela informação autêntica mantendo-se dentro da ética profissional.
- Participar do planejamento, execução e avaliação do Plano Global da Escola.

h) 6.6 – Da Biblioteca:

- A biblioteca é centro de estudos, espaço cultural e de lazer da comunidade escolar favorecendo a professores e alunos o enriquecimento do processo ensino-aprendizagem.
- A biblioteca está sob a responsabilidade de funcionário indicado pela Mantenedora.
- A organização da biblioteca é regida por regulamento próprio.

Atribuições:

- Organizar a biblioteca considerando dois aspectos básicos, o intelectual e o material. O intelectual na preocupação de servir a uma clientela que pede conhecimentos. O material na preparação técnica do acervo para que fique em condições de atender rápida e acertadamente às consultas dos leitores.
- Direcionar as ações realizadas na Biblioteca, priorizando bom relacionamento humano.
- Conscientizar os freqüentadores da importância da mesma como pólo irradiador não só da cultura mas eixo que propicia a construção do conhecimento

promovendo a expansão de valores transformadores e libertadores do homem e da sociedade.

- Atuar na orientação dos freqüentadores da Biblioteca no sentido de facilitar da melhor forma possível a satisfação do que buscam encontrar.
- Trocar informações num intercâmbio de professores e responsáveis pela Biblioteca no sentido de conhecimento mútuo a respeito dos trabalhos a serem desenvolvidos pelos alunos.
- Despertar o interesse pela leitura divulgando o acervo literário.
- Tornar o ambiente da Biblioteca agradável.
- Sempre que possível, enriquecer o acervo da Biblioteca através da aquisição de obras diversas, periódicos, etc.
- Formar um Banco de Dados no campo da Informática.
- Zelar pelo acervo.

i) 6.7 – Dos Laboratórios

- Os laboratórios têm como função primordial permitir que os conhecimentos teóricos possam ser aliados aos conhecimentos práticos de forma a estimular o conhecimento científico.
- O regulamento para uso do laboratório é aprovado pela Mantenedora, sendo a dinâmica de funcionamento proposta pelos docentes de: ciências físicas e biológicas, informática, radiologia, óptica, massoterapia e estética, enfermagem e farmácia.

J) 6.8 – Do Audiovisual

- Os recursos audiovisuais servem de apoio às atividades docentes e ficam sob a responsabilidade da Coordenação Pedagógica.

7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2013/2014

- Melhorias na infra-estrutura e busca de novas tecnologias;
- Atualização do material didático para os alunos com a metodologia EaD e presenciais;
- Formação contínua dos profissionais para atuarem nos cursos de EaD e cursos presenciais, através de cursos de capacitação e de formação docente;

- Atendimento às expectativas das comunidades, onde estão inseridas as Instituições de Ensino, pela oferta de cursos que beneficiem aos seus interesses;
- Ampliação dos convênios através de parcerias com Empresas das comunidades onde se atua;
- Priorizar a contratação de professores com habilitação e formação adequadas;
- Otimização nos procedimentos pedagógicos através da concretização da proposta pedagógica;
- Fiscalização constante da Mantenedora nos processos de registro de documentos e diplomas de alunos.
- Aquisição de acervo bibliográfico, ampliando o já existente.
- Aquisição instrumental para os cursos.

