

GESTÃO EM FOCO

gestão

NOTÍCIAS | Rematrículas começam nesta quarta-feira (09)

Organização do Trabalho Pedagógico - Recursos de Formação

Conteúdos e temas para colaborar na organização do trabalho pedagógico.



Artigos

Artigos, teses, dissertações e monografias para consulta



Glossário Pedagógico

Acesso a sites com vocabulários da educação



Planos de Educação

Leis e projetos municipais, estaduais e nacionais



Desafios Educacionais

Cadernos temáticos e sugestão de sites



Instâncias Colegiadas

Órgãos de representação e decisões tomadas em grupo



Semana Pedagógica

Orientações e conteúdos das formações realizadas



Documentos Referenciais

Regimento, PPP e Livro Registro de Classe



O Tema É...

Sugestões de conteúdos para reuniões



Sugestões de Leitura

Publicações sobre temas educacionais

Imprimir | Compartilhar

Voltar | Início

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: DOCUMENTOS NORTEADORES DA ESCOLA

Unidade 3 - O Papel da Equipe Gestora no Processo de (Re)Elaboração Coletiva do Projeto Político-Pedagógico



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE
(RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-
PEDAGÓGICO



GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ

Carlos Alberto Richa

SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

Ana Seres Trento Comin

DIRETOR GERAL

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)

Ines Carnieletto

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO EDUCACIONAL (DGE)

Laureci Schmitz Rauth

COORDENADORA DE GESTÃO ESCOLAR (CGE)

Neide Perfeito

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA (DEB)

Cassiano Roberto Nascimento Ogliari

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS (DPTE)

Eziquiel Menta

COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *WEB* (CEAD *WEB*)

Monica Bernardes de Castro Schreiber

**PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E DESIGN
PEDAGÓGICO**

Coordenação de Gestão Escolar - CGE

Alessandra Cardoso
Ana Paula Mehret
Cleusa Salete dos Santos Curcel
Eliane Benatto
Janete de Fatima Stimamiglio
Joelma Silveira e Silva
Juara de Almeida Ferreira
Karen Larissa Godoy dos Santos
Maria Regina Bach
Marisa Leris
Neide Perfeito
Schirley A.S. Santos
Suzete Fantinato

Departamento de Educação Básica (DEB)

Alexandra Maria dos Santos Albano
Ana Carolina Morello

**Coordenação de Educação a Distância e Web
(CEaD Web)**

Ana Paula Istschuk
Cristiane Rodrigues de Jesus
Elisandra Angrewski
Monica Bernardes de Castro Schreiber
Simone Sinara de Souza

REVISÃO TEXTUAL

**Coordenação de Educação a Distância e Web
(CEaD Web)**

Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Carina Skura Ribeiro
Fernanda Serrer
Joise Lilian do Nascimento

ILUSTRAÇÕES

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Edney Ricardo Cavichioli
Jocelin José Vianna da Silva
Leandro Alves de Almeida
Will Stopinski

PRODUÇÃO AUDIOVISUAL

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Adriana Kalinowski
Alcebíades P. Cordeiro
Aldemara P. de Melo
Elaine Locatelli
José Elair Cordeiro Guedes
Keila Mara Ferreira
Luís Gabriel Maluf
Marcos Romeu Pereira
Nina Collere
Rodrigo Mendes
Tania Bonassa
Will Stopinski

2018

Atualizado



Este trabalho está licenciado com uma Licença

Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.

GESTÃO EM FOCO

MÓDULO 9: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: DOCUMENTOS NORTEADORES DA ESCOLA

Este módulo tem por objetivo auxiliar a equipe gestora na articulação e orientação dos profissionais da educação da instituição e dos diferentes segmentos da comunidade escolar para elaboração e implementação dos documentos que organizam o trabalho pedagógico e administrativo da escola, numa perspectiva coletiva. Ele é composto por quatro unidades:

Unidade 1

Conhecendo o Projeto Político-Pedagógico

Objetivos:

Identificar o Projeto Político-Pedagógico como documento norteador de todo o trabalho escolar; reconhecer os princípios teóricos e legais que regem o Projeto Político-Pedagógico; e perceber a articulação entre os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico: marco situacional, conceitual e operacional, bem como suas características.

Unidade 2

A Proposta Pedagógica Curricular: Reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente

Objetivos:

Ressaltar a importância do conhecimento da Proposta Pedagógica Curricular articulada ao Plano de Trabalho Docente; propiciar condições para que a equipe pedagógica subsidie, oriente e coordene ações que envolvam a elaboração do Plano de Trabalho Docente; acompanhar a efetivação da Proposta Pedagógica Curricular no processo de ensino e aprendizagem por meio da elaboração do Plano de Trabalho Docente; e identificar, a partir dos elementos que compõem a Proposta Pedagógica Curricular, quais ações deverão ser desenvolvidas para sua implementação na escola.

Unidade 3

O Papel da Equipe Gestora no Processo de (Re)Elaboração Coletiva do Projeto Político-Pedagógico

Objetivos:

Perceber sua importância como mediador e articulador da reelaboração do Projeto Político-Pedagógico de forma coletiva; identificar os principais passos para a escrita e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico; e mediar as fragilidades e dificuldades durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

Unidade 4

A Equipe Gestora Efetivando a Implementação do Projeto Político-Pedagógico por meio do Plano de Ação da Escola

Objetivos:

Compreender o Plano de Ação da escola como possibilidade de efetivação do Projeto Político-Pedagógico; reconhecer a importância da organização dos tempos e espaços da escola para o processo de ensino e aprendizagem; identificar a correlação das dimensões do Plano de Ação da escola na organização do trabalho pedagógico; e compreender a importância do processo de gestão democrática para a implementação do Plano de Ação.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE
(RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-
PEDAGÓGICO



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
1 A IMPORTÂNCIA DO DIRETOR NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	9
2 QUANDO E COMO COMEÇAR A (RE)ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO?	12
2.1 IDENTIFICAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA ESCOLA – MARCO SITUACIONAL.....	15
2.2 PRINCÍPIOS E CONCEPÇÕES DA ESCOLA – MARCO CONCEITUAL	17
2.3 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE EFETIVAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO – MARCO OPERACIONAL	20
3 ESCRITA E DIVULGAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO... 	23
4 FRAGILIDADES E DIFICULDADES DURANTE A ELABORAÇÃO.....	24
5 SÍNTESE DA UNIDADE.	28
REFERÊNCIAS CONSULTADAS	28

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Prezado gestor,

A elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) é uma tarefa importante por meio da qual a escola se fortalece, demonstrando sua potencialidade em organizar o trabalho pedagógico e desenvolvê-lo visando à melhoria da qualidade do ensino e ao sucesso da aprendizagem dos estudantes. É a partir deste trabalho coletivo que o diretor escolar se legitima como articulador e coordenador das ações que envolvem a elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico.

Após a fundamentação teórica sobre o Projeto Político-Pedagógico, Proposta Pedagógica Curricular e Plano de Trabalho Docente, discutidas nas unidades 1 e 2, esta unidade trará sugestões de como o diretor pode articular com todos os segmentos cada fase de construção do PPP (o diagnóstico da realidade, o levantamento de concepções coletivas da

escola e a definição de estratégias para as ações propostas), as quais pressupõe a organização de grupos de trabalho para conhecimento e elaboração de propostas a serem levadas à Assembleia para implementação deste documento.

Além disso, o diretor será orientado quanto às possíveis dificuldades que podem ocorrer durante a reelaboração do Projeto Político-Pedagógico e a forma de como enfrentá-las, bem como aprenderá a identificar situações do cotidiano escolar para que possa refletir sobre a sua prática.

Ao final desta unidade, o diretor escolar será capaz de:

- perceber sua importância como mediador e articulador da reelaboração do Projeto Político-Pedagógico;
- identificar os principais procedimentos para a discussão coletiva e reescrita do Projeto Político-Pedagógico;
- mediar as fragilidades e dificuldades encontradas durante a reelaboração do Projeto Político-Pedagógico, observando a participação de todos no processo.

Bom estudo!



1 A IMPORTÂNCIA DO DIRETOR NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Para começar nossa conversa sobre o papel do diretor escolar no processo de elaboração e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP), vamos analisar um fato que frequentemente ocorre no espaço escolar.

Infelizmente, alguns diretores escolares consideram o PPP como apenas mais um documento burocrático a ser entregue às mantenedoras, sem compreender a relevância do PPP como fundamentador das práticas escolares. Mas, o que geralmente ocorre quando o diretor escolar tem esse pensamento? Muitos transferem a responsabilidade total da (re)elaboração desse documento para a equipe pedagógica. Acreditamos que isso ocorra porque os diretores ainda não perceberam a importância de seu papel como articuladores do processo de (re)elaboração do PPP ou porque não perceberam a importância desse documento na instituição.

Conforme abordado nas unidades anteriores, o PPP é um documento de grande importância na vida escolar, pois é ele que orienta o funcionamento e a organização da escola, explicitando as concepções e sistematizando as ações da instituição de ensino. Para além de um documento burocrático, esquecido na gaveta, o PPP deve ser um documento “vivo”, que promove reflexões

constantes e permanentes, que mostra a realidade e o contexto em que a escola está inserida, buscando resolver as dificuldades encontradas e redefinir metas e objetivos a serem atingidos. É nele que devem ser registrados todos os procedimentos para resolver os problemas enfrentados na escola no dia a dia.

Por esse motivo, o papel do diretor é de fundamental importância na elaboração e reelaboração do PPP, pois é ele que, em conjunto com a equipe pedagógica, articula e media os processos referentes a esta ação, proporcionando momentos de reflexão, sensibilização e mobilização da comunidade escolar na construção coletiva do documento.

Tal afirmação é amparada pelo artigo 6.2, da Instrução n.º 003/2015 - Sued/Seed-PR:

Caberá à equipe gestora da instituição de ensino, coordenar e acompanhar a elaboração/reelaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica, construído coletivamente e apreciado pelo Conselho Escolar e/ou entidade mantenedora.

Diante do exposto na legislação, pode-se dizer que a (re)elaboração do PPP não é responsabilidade somente da equipe pedagógica, mas também dos diretores escolares.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Para além da questão legal, Libâneo (2013, p. 179) corrobora afirmando que uma das atribuições do diretor é organizar e coordenar as atividades de planejamento juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, a avaliação e o controle de sua execução. Neste mesmo viés, Lück (2009, p. 17) diz que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Pode-se dizer, portanto, que qualidade de ensino e a promoção da aprendizagem dos estudantes relacionam-se diretamente com a competência profissional dos diretores escolares, sua capacidade de liderar, organizar e orientar as ações, o que se configura como outro motivo para que você, diretor escolar, lidere o processo de (re)elaboração deste documento.

São vocês, diretores escolares, que devem fomentar a participação da comunidade escolar na busca pela melhoria do aprendizado e na construção de uma escola “viva” e comprometida com a formação do cidadão. Um diretor comprometido com a gestão democrática-participativa busca uma educação transformadora, que promova a justiça social, contemplando a diversidade de todos os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.



Como posso desenvolver o meu papel como articulador na elaboração e reelaboração do PPP na escola?

É de fundamental importância que o diretor oportunize momentos de encontro para a discussão sobre os problemas escolares e os objetivos da instituição, buscando ouvir todos os segmentos da comunidade escolar. Esta participação coletiva faz com que este documento seja, de fato, representativo da escola e de sua comunidade, e promova mudanças necessárias no espaço escolar, a fim de melhorar a qualidade do ensino e promover a formação para a cidadania.

O papel do diretor é muito mais do que um cargo “político” ou “burocrático”, é um cargo de competência pedagógica, dimensão que determina as necessidades administrativas. Sendo assim, o processo de consulta para designação do cargo de diretores e diretores auxiliares deve ser assumido pelos diretores escolares como um momento de reflexão e busca da comunidade escolar por uma educação de qualidade, compreendendo a função da escola pública.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois essa pessoa que pode executá-lo. (GADOTTI, 2000, p. 36)

Assim, acreditamos que a comunidade escolar, ao designar você como diretor escolar, o fez porque confia no seu comprometido com a educação, e, por conseguinte, tal comprometimento deve buscar a implementação de um PPP competente e transformador, que trabalhe junto com a comunidade.

Durante o processo da consulta, o diretor apresenta um Plano de Ação, o qual deve estar de acordo com o Projeto Político-Pedagógico da instituição de ensino. Por ter um papel tão importante na vida da escola e da comunidade, o diretor deve sempre estar em formação, buscando desenvolver as competências necessárias para melhor realizar o seu trabalho.

Cabe ao diretor pôr em ação, de forma integral e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação e monitoramento), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação e coordenação. Este processo concretiza-se na escrita do PPP, pois é nele que se efetiva o planejamento da vida escolar.

Outro ponto a ressaltar, é a importância da atualização da vida legal das escolas. Um dos aspectos ao qual o diretor deve estar atento, é que para os procedimentos em função dos atos regulatórios da(s) oferta(s) de ensino da escola, o PPP deve ser encaminhado ao Núcleo Regional de Educação (NRE) para a emissão do Parecer de Verificação de Legalidade, com fundamento na Lei n.º 9.394/96 (LDBEN) e demais normativas nacionais, estaduais e/ou municipais. Nessa ocasião, o PPP deve estar atualizado, ou seja, é importante que este seja revisto todos os anos para, de fato, corresponder aos três marcos que norteiam o trabalho escolar – o situacional, o conceitual e o operacional. ▶

GESTÃO EM FOCO



Acesse:

Conheça os procedimentos necessários à obtenção dos Atos Regulatórios da instituição de ensino em que atua em:

“Procedimentos para os Atos Regulatórios das Instituições de Ensino do Sistema Estadual de Ensino do Paraná”, disponível em: <https://goo.gl/ERfMnS>



O módulo 7, Gestão Escolar e Legislação Educacional, aborda, na unidade 1, os “Atos oficiais e a vida legal da instituição de ensino”, acesse e confira:

<https://goo.gl/JCqQ7t>



UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

2 QUANDO E COMO COMEÇAR A (RE)ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO?

Quando entendemos que o Projeto Político-Pedagógico é um documento “vivo”, que tem função social e que constrói a identidade escolar, também devemos conceber que este documento real já existe na escola, e acontece de fato no cotidiano. Entretanto, o PPP enquanto documento formal, sistematizado de forma escrita e impresso para socialização com a comunidade escolar, é que precisa ser reelaborado ou atualizado, baseando-se na leitura da realidade local.

Nesse sentido, o PPP deve corresponder a um desejo da instituição por mudanças e melhorias, necessidade esta que pode ser apontada pelos gestores, professores, mantenedora, estudantes ou pais. Geralmente, cabe ao diretor o papel de instigar a reelaboração, decidindo no coletivo os momentos para discussão e organização

das etapas. De acordo com Vasconcellos (2014, p.176):

(...) Entendemos que o Projeto deve ser iniciado quando houver por parte da instituição o desejo, a vontade política, de aumentar o nível de participação da comunidade educativa, o real compromisso com uma educação democrática (decisão política da direção/mantenedora e da comunidade) - momento em que decide assumir efetivamente uma nova prática.

A partir da identificação dessa vontade, sugerimos que você, diretor escolar, inicie a tarefa da (re)elaboração, em conjunto com a equipe pedagógica, a partir da sensibilização, motivação e mobilização sobre a proposta de trabalho. Ou seja, é importante que todos compreendam o significado do PPP para a comunidade escolar, pois, sem isso, os sujeitos envolvidos no processo podem não acreditar no trabalho a ser realizado.



UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

GESTÃO
EM FOCO

*“Enquanto isso,
na escola...”*

Situação:

O Diretor identificou a necessidade de reelaborar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola que atua e solicitou à equipe pedagógica que organizasse este trabalho em parceria com os demais profissionais. Alguém sugeriu emprestar o PPP de outra escola para que pudesse copiar a proposta, já que o referido documento havia sido aprovado pelo Núcleo Regional de Educação (NRE).

Como o diretor deve orientar sua equipe pedagógica e os demais profissionais neste momento?

Reflexão:

O trabalho de escrita e reelaboração do PPP não é função somente da equipe pedagógica, mas, sim, de toda comunidade escolar, que deve participar ativamente, efetivando a gestão democrática. Esta ação deve ser coordenada e mediada pelo diretor, com apoio da equipe pedagógica.

O PPP é a identidade da escola, pois é elaborado a partir das necessidades da comunidade em que a instituição está inserida. Ele reflete a realidade e os objetivos da escola e subsidia todas as ações pedagógicas escolares, deixando explícito, aos envolvidos, todo o planejamento escolar. Por isso, ele não deve ser visto apenas como um documento burocrático, mas, sim, como a “alma” da instituição de ensino. Assim, o diretor escolar e a equipe pedagógica devem promover a conscientização e o conhecimento da importância desse documento a partir de reuniões, estudos e reflexão de textos e, principalmente, ouvir a comunidade escolar para coletar sugestões de como tal documento deve ser utilizado para sair da gaveta e tornar-se um documento vivo e constantemente consultado sempre que uma dúvida surgir ou for necessário.



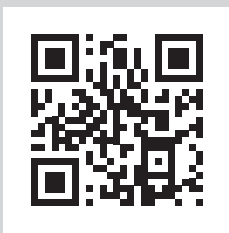
UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Assista a entrevista com a professora Ilma Passos Alencastro Veiga, pós-doutora em Educação, que comenta sobre a importância da elaboração e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico nas instituições de ensino:

<https://goo.gl/KLq5Yn>



Anotações

Para iniciar a (re)elaboração do PPP é necessário que a comunidade escolar olhe para a sua própria realidade, a fim de construir seu planejamento pautado nas reais necessidades, fraquezas e potenciais da escola, analisando sua estrutura organizacional administrativa e pedagógica.

Segundo Veiga (2013, p. 25), a análise e a compreensão da estrutura organizacional da escola significam indagar sobre suas características, seus polos de poder, seus conflitos, entre outros pontos. Para tanto, sugerimos as questões abaixo a serem propostas à comunidade escolar, as quais servem, até mesmo, para a equipe gestora autoavaliar-se e, se necessário, repensar suas práticas:

Questões para debate e reflexão

- O que sabemos da estrutura pedagógica?
- Que tipo de gestão está sendo praticada?
- O que queremos e precisamos mudar na nossa escola?
- Qual é o organograma previsto?
- Quem o constitui e qual é a lógica interna?
- Quais as funções educativas predominantes?
- Como são vistas a constituição e a distribuição do poder?
- Quais os fundamentos regimentais?



Enfim, compreende-se que esse trabalho deve ser direcionado e acompanhado por você, diretor escolar. Indicamos ainda que, após o levantamento dos problemas que afetam o processo de ensino e aprendizagem, você oportunize pequenas assembleias de modo a favorecer a tomada de decisões realistas e exequíveis.

Vejamos, nos próximos tópicos, como você pode articular a reelaboração de cada uma das partes que compõem o PPP. ◀

2.1 IDENTIFICAÇÃO E DIAGNÓSTICO DA ESCOLA – MARCO SITUACIONAL

Ao reelaborar o seu PPP, a escola exerce sua autonomia, princípio que se refere à liberdade que a escola possui de elaborar o seu planejamento, sem imposições externas. Para isso, é importante que a escola conheça bem sua realidade, suas necessidades e oportunidades. Conforme disposto nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, no artigo 20, §4º:

O projeto político-pedagógico da escola traduz a proposta educativa construída pela comunidade escolar no exercício de sua autonomia, com base nas características dos alunos, nos profissionais e recursos disponíveis, tendo como referência as orientações curriculares nacionais e dos respectivos sistemas de ensino. (BRASIL, 2013).

Partindo desse princípio, na reelaboração do PPP faz-se necessário a escola voltar seu olhar para sua realidade por meio de um diagnóstico. Mas o que é diagnóstico? De acordo com Vasconcellos (2014, p.190):

diagnosticar, portanto, é identificar os problemas relevantes

da realidade, ou seja, aqueles que efetivamente precisam ser resolvidos para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em questão. Um diagnóstico bem feito é meio caminho andado para uma boa programação.

A melhor forma para ver a realidade da escola pelos olhos da comunidade escolar é através de um diagnóstico bem feito, que poderá utilizar estratégias variadas, como as entrevistas, os questionários socioeducacionais e demais instrumentos de pesquisa. Para tanto, lembre-se que a escola deve ser vista como um todo e seu diagnóstico deve englobar cada segmento que possui e conter informações externas e internas à escola.

Além de características de sua realidade, indicamos que a equipe gestora organize um levantamento de dados que identifiquem a escola, explicitando a visão da instituição em sua natureza legal, histórica, administrativa, entre outras. Deve-se primar pelo registro que mostre como a escola é de fato, pois esta é condição fundamental para a eficácia do PPP. E por este motivo, é necessário coletar informações externas e internas à escola.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



O que seriam as informações externas e internas à escola e como posso obter esses dados?

As informações externas referem-se à contextualização da comunidade na qual a escola está inserida, destacando aspectos políticos, econômicos, sociais e de vulnerabilidade que venham a interferir na dinâmica escolar. Ressalta-se a importância da descrição do perfil da população atendida pela escola, contemplando informações sobre a vida da família, condições de moradia do estudante, acompanhamento das atividades escolares em casa, dados de formação dos familiares, dados de empregabilidade e acesso a atividades religiosas, culturais e sociais.

Já as informações internas referem-se aos dados do desempenho escolar, número de matrículas, dados das avaliações externas,

descrição das dificuldades de aprendizagem, potencialidade dos estudantes e dos profissionais que trabalham na escola. Estes dados possibilitam que a escola visualize seus pontos fortes e fracos, indagando sobre o trabalho que está realizando, sempre objetivando a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, que envolve professores e estudantes.

Os dados de identificação da escola poderão ser obtidos por meio de coletas de informações na comunidade, visando recuperar a história e memória da escola; pesquisas nos documentos da secretaria escolar; coletas de dados nos Núcleos Regionais de Educação ou Secretaria de Educação, entre outros.



Quais estratégias devo colocar em prática para realizar o diagnóstico da realidade da escola?

Para diagnóstico da realidade da escola, apresentamos, a seguir, algumas sugestões de estratégias para a realização da coleta de dados:

- Aplicação de questionários contendo indagações, como: qual é a função da escola? Qual a escola que queremos? Como tem sido a participação dos pais no cotidiano escolar de seus filhos? Que resultados nossa escola está mostrando para a sociedade? entre outras.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

GESTÃO EM FOCO

- Aplicação de questionário socioeducacional, contendo questões relacionadas à realidade familiar e da comunidade em que o estudante vive.
- Discussões, reuniões e debates sobre o trabalho realizado na escola.
- Criação de mecanismos para a participação dos segmentos nas discussões do PPP, organizando um cronograma de reuniões.
- Realização de entrevistas em pequenos grupos ou individuais.
- Observações sistemáticas sobre o cotidiano da escola.
- Apropriação e análise das avaliações externas.
- Debates envolvendo toda comunidade escolar, levantando as fragilidades e potencialidades da escola.



2.2 PRINCÍPIOS E CONCEPÇÕES DA ESCOLA – MARCO CONCEITUAL

Nesta parte do PPP, a escola assume as intenções, a direção, o horizonte e o ideal geral da instituição. A preocupação maior da escola será levantar os anseios coletivos de sua comunidade em relação ao trabalho pedagógico como um todo.

Desta maneira, é necessário que a equipe gestora articule a discussão dos princípios e concepções que embasam as ações pedagógicas. A comunidade escolar deve discutir por que a escola existe (esclarecendo seu grande propósito, sua função social), o que ela deve representar na vida dos estudantes (definindo sua intencionalidade e objetivos) e qual embasamento teórico-metodológico fundamenta sua prática (em razão de seus princípios e valores).

Cabe ressaltar que, nessa discussão, a equipe gestora deve salientar que

os princípios, objetivos e finalidades das escolas devem estar respaldados e orientados pela Lei de Diretrizes e Base da Educação (LBDEN), n.º 9.394/96, pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, pelos pareceres e resoluções do Conselho Nacional de Educação e Conselho Estadual de Educação do Paraná, pelas instruções e orientações da Seed-PR. Isso porque é nesta parte do PPP que se definem as concepções de sociedade, de homem e de educação, as quais o grupo assume, e que se desdobram outras concepções imprescindíveis para a organização do trabalho pedagógico. Se as mesmas não forem compreendidas e assumidas dentro do ambiente escolar, não haverá coerência na ação pedagógica e a formação dos estudantes pode ser feita de forma distorcida.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O primeiro fundamento para a formulação do projeto político-pedagógico de qualquer escola ou rede de ensino é a sua construção coletiva. O projeto político-pedagógico só existe de fato – não como um texto formal, mas como expressão viva de concepções, princípios, finalidades, objetivos e normas que orientam a comunidade escolar – se ele resultar do debate e reflexão do grupo que compõe a formação destes espaços (escola ou rede de ensino). Nesse contexto, identifica-se a necessidade do grupo comprometer-se com esse projeto e sentindo-se autores e sujeitos de seu desenvolvimento. (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, sugerimos que, no processo de reelaboração do Marco

Conceitual, a equipe gestora organize momentos de estudo e reflexão para compreender o que é apresentado nesta parte do documento, se o que está posto é de fato aplicado no cotidiano escolar, e identificar e eleger as concepções que melhor amparam a realidade da instituição.

Cabe ao diretor escolar, como articulador de todo esse processo, criar espaços e possibilidades de ação coletiva, onde as discussões e a troca de ideias a cerca das concepções do PPP sejam privilegiadas. Definições das concepções serão compartilhadas com todos os sujeitos da escola, por isso se faz tão importante o movimento de elaboração coletiva.

Como posso articular a discussão e reflexão do Marco Conceitual?



Cada escola tem autonomia no seu modo de atuação e organização de tempos e espaços para a construção das concepções escolares. Marçal (2001, p. 73) apresenta algumas estratégias de organização que você poderá adotar para trabalhar esse movimento na escola onde atua. Confira essas estratégias no quadro abaixo:

Estratégias para organização do debate e reflexão do Marco Conceitual

- Criação de horários e espaços educativos diferenciados, visando a estabelecer momentos de discussão coletiva.
- Concentração em dia(s) e/ou turno(s) semanais das atividades dos professores, de acordo com cada componente curricular e a carga horária mínima definida por lei, visando à formação de segmentos de estudo e à reflexão coletiva do projeto político-pedagógico.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

GESTÃO EM FOCO

- Disponibilização de textos para subsidiar a discussão das questões teórico-metodológicas sobre a organização do trabalho da escola, com os vários segmentos.
- Organização – no caso de escolas maiores e com um grande número de professores, outros funcionários, estudantes e pais – de discussões por blocos, juntando alguns segmentos de cada vez.
- Realização de reuniões entre os pais representantes de turmas e/ou séries e os membros do Conselho Escolar para avaliação do trabalho da escola.
- Sensibilização dos pais mais participantes e com bom relacionamento com os demais para que sejam um elo eficiente entre os vários segmentos da escola e a comunidade local.

Quanto aos debates e às reflexões, no quadro abaixo sugerimos algumas perguntas que podem auxiliar muito neste processo de planejamento do projeto ideal para a escola.

Questões para debate e reflexão do Marco Conceitual

- Qual a finalidade da escola?
- Que escola se pretende construir?
- Que sujeitos estudantes se pretende formar?
- Que sociedade se pretende construir?
- Como oportunizar aos estudantes apropriação dos conhecimentos acumulados historicamente?
- Como concebemos a gestão escolar?
- Que concepções são necessárias para transformar a realidade?
- Quais tipos de participação serão necessários?



UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Temos consciência que um dos grandes desafios do gestor nesse processo é a participação de toda comunidade escolar, incentivando que todos os segmentos se sintam pertencentes do processo de tomada

de decisão. Nesse sentido, destacamos que, sempre que necessário, as estratégias sejam revistas e reformuladas a fim de alcançar a participação da comunidade escolar.

2.3 ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE EFETIVAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO – MARCO OPERACIONAL

Segundo Veiga (2007, p. 25), o Marco Operacional:

É o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola. Implica, também, a tomada de decisão de como vamos atingir nossas finalidades, nossos objetivos e nossas metas. Na operacionalização do Projeto Político-Pedagógico, o que se faz é verificar se as decisões foram acertadas ou erradas e o que é preciso revisar ou reformular. Tendo em vista as diferentes circunstâncias, pode-se tornar necessário tanto alterar determinadas decisões quanto introduzir ações completamente novas. (VEIGA, 2007, p. 25).

É nesta parte do documento que a escola registra suas propostas de ação a curto, médio e longo prazo, partindo das fragilidades e possibilidades levantadas no Marco Situacional à luz das concepções assumidas pelo coletivo no Marco Conceitual, pretendendo atender às necessidades identificadas.

O Marco Operacional é uma proposta de ação que visa a diminuir a distância entre a realidade da instituição e os objetivos pretendidos, ou seja, as ações propostas nessa parte do documento precisam ser significativas para a instituição, sendo exequíveis. Somente assim, o PPP se tornará um documento vivo, que transpõe as gavetas e norteia o trabalho realizado pela instituição de ensino, programando ações a serem realizadas sempre que um problema ocorrer. Com relação a esta programação, Vasconcelos (2014, p.130) comenta que:

A programação é fruto da tensão realidade-desejo; surge como forma de superação da realidade (ainda que parcial, dados os limites) em direção ao desejado (dada a utopia, a força de vontade política). Esta tensão vai nos dar o horizonte do histórico-viável. (VASCONCELLOS, 2014, p.130).

Desta forma, a programação como planejamento indica o caminho a seguir, antecipando resultados, uma vez que

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

GESTÃO EM FOCO

articula objetivos e elementos para atingi-los, como as estratégias, os recursos e os responsáveis. Como nem sempre é possível resolver as fragilidades num mesmo tempo,

faz-se necessário estabelecer prioridades na escolha das ações, identificando aquilo que é mais relevante e possível para se executar no momento.



Como posso articular a discussão e reflexão do Marco Conceitual com comunidade escolar?

Segundo Veiga (2007, p. 26), as decisões básicas para a execução dizem respeito à proposição de medidas de ação coletiva, no sentido do aperfeiçoamento do

ato operacional. No quadro abaixo, apresentamos algumas questões importantes que podem ser utilizadas nesse momento de discussão e reflexão:

Questões para debate e reflexão do Marco Operacional

- Quais as decisões necessárias para a operacionalização?
- Como redimensionar a organização do trabalho pedagógico?
- Qual o tipo de gestão?
- Quais as ações prioritárias? São exequíveis?
- Qual o papel específico de cada membro da comunidade escolar?
- De que recursos a escola dispõe para realizar seu projeto?
- Como será feita a organização de turmas por professor, em virtude da especificidade das situações diversificadas inerentes à própria estrutura curricular dos cursos desenvolvidos pela escola?
- Qual o papel das instâncias colegiadas da escola, tais como: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil, Associação de Pais e Mestres?
- Como se efetiva o acompanhamento de egressos?
- Quais são as ações propostas para reduzir ou zerar os casos de abandono e evasão?
- Qual metodologia será utilizada no intuito de promover a qualidade no processo de ensino e aprendizagem?
- Como se dará o processo de avaliação de aprendizagem? Qual tipo de avaliação atende às necessidades de nossa comunidade escolar?



UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Acesse:

O vídeo “Projeto Político-Pedagógico” sugere etapas para a elaboração do PPP, bem como a importância da reelaboração coletiva deste documento. Confira-o em Materiais Complementares desta unidade.

<https://goo.gl/n6B87u>



Anotações

Nessa discussão, os participantes poderão sugerir e opinar sobre as necessidades da instituição, realizar o processo de planejamento das ações a

serem tomadas no coletivo, buscando coerência entre as ações desenvolvidas e os objetivos propostos.



Como posso articular o planejamento das ações que vão compor o Marco Operacional?

Vamos tomar como exemplo os dados dos resultados educacionais. Com base no diagnóstico realizado pela comunidade escolar, pode-se definir as propostas de ação e intervenção didático-metodológicas a curto, médio e longo prazo, indicando, inclusive, os responsáveis por tais ações. Tanto neste exemplo, como em todos os itens do diagnóstico que indicaram situações não ideais, a comunidade escolar deve apontar ações detalhadas que busquem superar as fragilidades apresentadas. Para os demais itens que estão satisfatórios, pode-se indicar a continuidade, se for o caso, ou apresentar novos projetos ou propostas.

Nesse momento de planejamento, cabe reafirmar

a importância da participação do coletivo, não somente na elaboração, mas também na implementação das ações. É imprescindível que todos sejam informados sobre as ações desenvolvidas e suas responsabilidades. Dessa forma, é fundamental que a equipe gestora amplie a publicidade das ações e etapas do PPP, garantindo, assim, a transparência do processo e uma real participação do coletivo escolar nas ações propostas no Marco Operacional.

Após o processo de elaboração, reflexão e discussão, é necessário registrar e divulgar este importante documento à comunidade escolar. E é isso que veremos no próximo tópico. ◀

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



3 ESCRITA E DIVULGAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

De acordo com a Instrução n.º 003/2015 - SUED/SEED-PR, compete à instituição de ensino elaborar o PPP, sob orientação do NRE de sua jurisdição, em atendimento às normas do Sistema Estadual de Ensino e à legislação educacional vigente. Neste momento, todas as ações levantadas quanto ao diagnóstico e aos objetivos da escola deverão ser registradas num único texto, encadeando as ideias e respeitando as normas da Língua Portuguesa.

Essa mesma Instrução estabelece elementos básicos que devem estar presentes na elaboração do PPP, são eles:

- Identificação do estabelecimento;
- Diagnóstico da instituição de ensino (Marco Situacional);
- Fundamentos teóricos (Marco Conceitual);
- Planejamento (Marco Operacional) - calendário escolar; ações didáticas-pedagógicas; ações referentes à flexibilização do currículo; Proposta Pedagógica Curricular e/ou Plano de Curso.



Após a escrita e apreciação, os diretores escolares devem reunir o Conselho Escolar e submeter o documento à aprovação. Por fim, a equipe gestora encaminha o PPP ao NRE para análise e aprovação, observando o prazo de entrega estabelecido (se houver).

Segundo a instrução, o PPP deve ser revisto anualmente face às estratégias utilizadas no diagnóstico, os princípios didático-pedagógicos definidos, o planejamento das ações, as tomadas de decisões coletivas e a execução das ações por todos os segmentos da comunidade escolar.

Assim, cabe ao diretor escolar orientar a reelaboração do PPP sempre que ocorrerem mudanças significativas no processo educacional, as quais serão resultantes de um contínuo processo de discussão e avaliação no âmbito da instituição. Conforme apontam a Orientação n.º 001/2017 - DGE/SEED, são consideradas mudanças significativas no processo educacional:

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Acesse:

Instrução nº 003/2015 - SEED/PR, que instrui quanto à elaboração e ao acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico. Disponível em: <https://goo.gl/Mq6jgm>



Orientação n.º 001/2017 - CGE/DGE/SEED-PR, que complementa orientações das ações referentes ao acompanhamento dos Projetos Político-Pedagógicos/Propostas Pedagógicas e emissão de pareceres. Disponível em: <https://goo.gl/BMBK8K>.



Anotações

1. alteração de legislações estaduais e/ou nacionais concernentes à Educação Básica;
2. mudança no sistema de avaliação da instituição de ensino;
3. abertura ou encerramento de cursos da Educação Básica;
4. adesão a programas, atividades de ampliação de jornada e projetos;
5. modificações quanto à organização do trabalho pedagógico, como por exemplo: Registro de Classe Online (RCO).

Embora a legislação indica reelaboração nas situações anteriores, cabe salientar que a Proposta Pedagógica Curricular e/ou o Plano de Curso (para a Educação Profissional) são elementos integrantes do PPP e também devem ser revisados periodicamente.

Por fim, cabe à equipe gestora divulgar o PPP junto à comunidade escolar, a fim de que esta aprove a versão final do documento, e utilizá-lo nas práticas educativas dentro da escola. Esta divulgação poderá ocorrer em material impresso e/ou digital, ou ser disponibilizado, também, no *site* da escola.

4 FRAGILIDADES E DIFICULDADES DURANTE A ELABORAÇÃO

Possivelmente, em seu cotidiano, você como diretor escolar presencia dificuldades e fragilidades na relação entre os profissionais de sua escola, situação comum nas relações humanas e de trabalho, os quais, segundo Aninger (2015), são originadas da diversidade de pontos de vista entre as pessoas, da pluralidade de interesses, das necessidades e expectativas, da diferença entre as formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Na (re)elaboração do PPP, que é coletiva, os envolvidos devem ser instigados a participar ativamente da construção do documento. Durante as discussões, devem manifestar e explicitar seus pensamentos e pontos de vistas voltados aos avanços pedagógicos na escola.

Durante esses momentos, algumas situações, ainda indefinidas no grupo, podem vir à tona, sendo exteriorizadas de forma conflituosa. Além disso, por ser um trabalho coletivo, a discordância de ideias entre os participantes poderá auxiliar na existência de conflitos no ambiente de trabalho.

É importante reiterar que, quando se busca uma nova organização de trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão de trabalho, de fragmentação e do controle hierárquico. (VEIGA, 2013, p. 31).

Dessa forma, a discordância de ideias não pode ser ignorada, devendo ser discutida e enfrentada positivamente, promovendo reflexões e auxiliando na construção de práticas que atendam as necessidades da comunidade escolar. Nesta visão, Vasconcellos (2014, p.180) relata que o PPP poderá auxiliar na resolução de possíveis conflitos, pois conduz a uma reflexão comunitária:

O Projeto pode ajudar a encará-los de uma maneira refletida, comunitária. Possibilitando também a combinação das diferenças: algumas atinam mais para o sonho, outros para a crítica da situação presente, outros ainda para o fazer. Estamos, portanto, apontando para uma outra possibilidade de resolver conflitos que não aquela típica do planejamento normativo: os conchavos, as estratégias de negação de espaço e poder do outro. (VASCONCELLOS, 2014, p.180.)

O conflito, segundo Bussmann (2013, p. 47), é indispensável às transformações e mudanças, pois a mudança gera adaptação e, em consequência, gera a sobrevivência da organização com salto de qualidade ou não, conforme as alternativas escolhidas para superar o conflito na mudança.

Além dos conflitos, você, diretor escolar, poderá identificar alguns obstáculos na elaboração do Projeto, o qual pode ser comprometido total ou parcialmente. Conforme aponta Vasconcellos (2014, p. 180), tais obstáculos podem ser:

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

- Comodismo por parte dos sujeitos.
- Imediatismo e pressa.
- Perfeccionismo.
- Falta de esperança/confiança na instituição.
- Formalismo na realização do projeto.
- Senso comum pedagógico.
- Nominalismo a concepções pedagógicas.
- Falta de experiência ou rotatividade das pessoas da equipe.
- Falta de condições objetivas de tempo-espço para encontro, reflexão, elaboração e acompanhamento do documento.
- Falta de exercício democrático na escola.



Sendo assim, o papel do gestor como articulador e mediador é de suma importância nesse momento, pois ao localizar tais obstáculos é seu papel enfrentá-los em conjunto com a equipe pedagógica, tendo

em vista sua superação. Para tanto, não basta apenas evitar conflitos, é indispensável que se crie um ambiente construtivo, onde os sujeitos se sintam pertencentes e comprometidos com a instituição.



UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

GESTÃO
EM FOCO

*“Enquanto isso,
na escola...”*

Situação:

Durante uma das reuniões de elaboração do Projeto Político-Pedagógico, dois professores envolvidos expuseram opiniões contrárias entre si, com ideologias distintas quanto à função da escola. Isso acabou gerando conflito entre os mesmos e criou um clima de tensão no grupo.

Como o gestor escolar pode atuar no intuito de amenizar essa situação e reverter o acontecido de forma positiva e construtiva ao processo?

Reflexão:

Antes de iniciar os debates de construção, cabe ao diretor propiciar um ambiente colaborativo e favorável, onde a comunicação seja clara e objetiva; e seu papel de liderança seja exercido com eficiência. O diretor pode preparar esse momento de conversa e elaboração elencando quais pontos serão trabalhados, como os participantes poderão contribuir, as metodologias que serão usadas, deixando claro que o respeito e a ética devem permear o espaço de discussões, e que durante a conversa o foco seja sempre o aluno e a comunidade escolar como um todo.

Se mesmo com todos esses cuidados, os conflitos aparecerem, o diretor pode mediar a situação promovendo um debate construtivo, em que os envolvidos no conflito sejam ouvidos e reflitam juntos na forma de reparar a situação em busca do bem coletivo. É importante lembrar que o conflito é inerente ao ser humano e que este deve ser trabalhado de forma responsável, calcado com atitudes de solidariedade e de respeito, com reflexões coletivas que favoreçam o diálogo e a comunicação horizontal.

A educação exige o trabalho com diferentes categorias, como a totalidade, a contradição e a historicidade, e o exercício dialético pode gerar avanços rumo ao bem comum.



UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

5 SÍNTESE DA UNIDADE

Nesta unidade foi apresentada ao diretor a importância de sua ação como mediador e articulador no processo de reelaboração do Projeto Político-Pedagógico, visto que este documento é agente de liderança e coordenador das ações escolares.

Ao longo da unidade foram indicadas sugestões de estratégias e encaminhamentos metodológicos a serem desenvolvidos em cada um dos marcos do PPP, de forma

reflexiva e mobilizadora de ações coletivas, reconhecendo as reais necessidades da comunidade escolar, bem como a importância da participação de cada segmento, sob o olhar atento do diretor.

Encerramos a unidade destacando a possibilidade de divergências durante a reelaboração do Projeto, as quais precisam ser enfrentadas de forma construtiva, no intuito de superar os conflitos e gerar mudança.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ANINGER, Laila. **Gerenciando conflitos.** Gestão Educacional. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/agestaoeducacional/artigo/conflitos>>. Acesso em: 29/08/2017.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica.** Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 02/05/2017.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 29/08/2017.

BUSSMANN, Antônia C. O Projeto Político-Pedagógico e a gestão da escola. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível.** São Paulo: Papirus, 2013. p. 37-52.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão esco-**

UNIDADE 3

O PAPEL DA EQUIPE GESTORA NO PROCESSO DE (RE)ELABORAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



lar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão:** como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?. Módulo III. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), 2001.

PARANÁ. **Instrução n.º 003/2015 - SEED/SUED.** Curitiba: Sued/Seed-PR, 28 ago. 2015. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/File/instrucoes2015_sued_seed/instrucao00315sued_seed.pdf> . Acesso em: 29/08/2017.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – Elementos metodológicos para elaboração e realização. 24. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2014.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In:* _____ (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola:** uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papyrus, 2013.

_____. Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político-pedagógico. *In:* _____ (Org.). **Escola:** Espaço do Projeto Político-pedagógico. 12. ed. 2007. p. 9-32.



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO
EM FOCO** 