

CADERNO DO DIRETOR

Montes Claros - MG

2015

Prefeitura Municipal de Montes Claros
Secretaria Municipal de Educação
Diretoria Técnico-Pedagógica
Coordenadoria de Educação Infantil
Coordenadoria de Ensino Fundamental
Coordenadoria de Organização e Inspeção
Escolar

Orientações para Gestores das Escolas Municipais de Montes Claros-MG





**PREFEITURA DE MONTES CLAROS
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

FICHA ADMINISTRATIVA

Ruy Adriano Borges Muniz
Prefeito

Sueli dos Reis Nobre Ferreira
Secretária de Educação

Huagner Cardoso da Silva
Secretário Adjunto de Educação

Haydée Cristina Neves Vieira
Diretora técnico-pedagógica

Heloísa de Oliva Gomes
Diretora técnico-pedagógica

Elisângela Mesquita Silva
Coordenadora da Educação Infantil

Maria Enedina Alves Silveira
Coordenadora do Ensino Fundamental

Rejane Veloso Rodrigues
Gerente Administrativa

DADOS PESSOAIS

Diretor (a):		
Vice-diretor:		
Escola:		
Endereço:		
Cidade:	Estado:	CEP:
Telefone:		
Email da escola:		
Outros dados:		

TELEFONES ÚTEIS:

Prefeitura de Montes Claros	38-3229-3000
Secretaria Municipal de Educação	3229-8383
Diretoria Técnico-Pedagógica	3229-8488
Divisão de Ensino Fundamental	3229-8396 e 3229-8393
Inspeção e Gestão Escolar	3229-8386 e 3229-8365
Gestão de Pessoal	3229-8381
Informática/Núcleo de Apoio Tecnológico	3229-8367
Educação Inclusiva	3229-8373

URGÊNCIA

SAMU	192
Polícia Militar	190
Polícia Civil	38-32216655
SAMU	192
Corpo de Bombeiros	193 / 38-3221-7242

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	08
1 CALENDÁRIOS 2015	10
1.1 Calendário 2015 – 200 dias letivos	10
1.2 Calendário 2015 – 220 dias letivos	11
2 A GESTÃO ESCOLAR E O PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA: CAMINHOS PARA A PRÁTICA EDUCATIVA	12
2.1 Gestão Escolar: Reflexões e desafios	14
2.2 Gestão Pedagógica: o eixo norteador do trabalho na escola.....	15
<i>2.2.1 Projeto Político Pedagógico: a elaboração coletiva dos percursos a serem trilhados</i>	<i>16</i>
2.3 Gestão Administrativa: Direcionamento Compartilhado	19
<i>2.3.1 Regimento Escolar</i>	<i>19</i>
<i>2.3.2 Censo Escolar</i>	<i>20</i>
<i>2.3.3 Cadastro Escolar</i>	<i>21</i>
<i>2.3.4 Fluxo Escolar.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.5 Matrícula dos Alunos.....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.6 Calendário Escolar.....</i>	<i>23</i>
<i>2.3.7 Escrituração – Registros (Diário de Classe do Professor, Pasta Individual do aluno, Pasta Funcional do Servidor e outros, Livro de Ponto, Ata de Resultado Final, Ata de Resultados Especiais e Livro Matrícula).....</i>	<i>24</i>
<i>2.3.8 Arquivamento.....</i>	<i>28</i>
<i>2.3.9 Comunicação Escolar.....</i>	<i>29</i>
<i>2.3.10 Eventos Cívicos- sociais</i>	<i>29</i>
<i>2.3.11 Gestão de Pessoas.....</i>	<i>30</i>
<i>2.3.12 Gestão das Instituições Escolares</i>	<i>30</i>

2.4 Gestão Financeira	34
2.4.1 <i>Caixa Escolar</i>	<i>34</i>
2.4.2 <i>Gestão do Patrimônio e das Instalações Escolares.....</i>	<i>35</i>
3 COMPROMISSO DE GESTÃO: O ELO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCACAO E A ESCOLA	38
3.1 O Compromisso de Gestão na Prática: instrumentos de acompanhamento e material de orientação	39
4 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: ORIENTAÇÕES PARA O DIA-A-DIA DA ESCOLA.....	41
4.1 Avaliação da Aprendizagem: o desafio de alavancar os índices da educação no Município de Montes Claros.....	41
4.1.1 <i>Avaliação Interna</i>	<i>41</i>
4.1.2 <i>Avaliação Externa</i>	<i>42</i>
4.1.3 <i>Sistema de Avaliação Municipal de Ensino – SAME</i>	<i>44</i>
4.1.4 <i>Principais Sistemas e programas de Avaliação</i>	<i>45</i>
4.2 Programa Mais Educação/ Tempo Integral	46
4.3 Conhecendo o Programa Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC	48
4.4 Projeto Montes Claros na Trilha Da Leitura	54
4.5 Plano de Intervenção Pedagógica.....	55
4.4.1 <i>Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica.....</i>	<i>57</i>
4.6 Módulo II/ Atividades Complementares	58

4.7 Conselho de Escolas	59
4.8 Conselho de Classe	59
4.9 Orientações e Sugestões de Atividades para os trabalhos pedagógicos nos sábados letivos	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	64
APENDICES	67
I. Cronograma de Atividades/ Calendário Interno.....	68
II. Documentos legais necessários ao trabalho do gestor.....	70
III. Plano de ação do diretor	72
IV. Cronograma de Ações do Diretor.....	73
V. Quadro informativo de funcionários da escola	74
VI. Cronograma Módulo II/ Atividades Complementares.....	77
ANEXOS.....	78
Atribuições dos servidores lotados nas escolas municipais	79
I. Atribuições do Diretor	79
II. Atribuições do Vice-Diretor	80
III. Atribuições do Professor	80
IV. Atribuições do Auxiliar de Docência	81
V. Atribuições do Supervisor de Ensino	81
VI. Atribuições do Interpretador de Libras	83
VII. Atribuições do Auxiliar de Secretaria	83
VIII. Atribuições do Auxiliar de Biblioteca	84
IX. Atribuições do Inspetor de Aluno	84
X. Atribuições do Cantineiro	85

XI. Atribuições do Servente de Zeladoria	86
XII. Atribuições do Vigia da Escola	86
XIII. Atribuições do Monitor de Informática	86
LISTA DE RAMAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO-SEM	87
SUGESTÕES DE LEITURA	89

APRESENTAÇÃO

É com muita satisfação que a equipe técnico-pedagógica da Secretaria Municipal de Educação- SME apresenta aos Diretores da sua rede o “*Caderno do Diretor: Orientações para Gestores das Escolas Municipais de Montes Claros-MG*”. Este material é resultado da necessidade de fornecer informações para as constantes dúvidas pontuadas durante o ano letivo.

Tem por finalidade orientar e instrumentalizar os gestores das escolas municipais à construção de uma escola ativa, democrática e participativa, voltada para a inclusão educacional e social, atendendo aos discentes de forma integral e efetiva. Prioriza, sobretudo, a aprendizagem e a formação do educando, fazendo com que a escola se consolide como um espaço de acolhimento e pertencimento para alunos e educadores.

Para tanto, faz-se fundamental que os atores envolvidos no processo educativo reflitam acerca de sua verdadeira função, repensando ações fundamentais e visando a melhoria e a qualidade do ensino ofertado. O diretor escolar precisa ainda ater-se para não descuidar dos princípios que norteiam as propostas de uma Gestão Democrática, superando modelos centralizadores e controladores cuja ênfase situam-se unicamente em regras de trabalho e em obediência.

Importante ressaltar que, dentro deste processo, torna-se essencial promover a valorização de todos os atores da escola, uma vez que o apoio da comunidade escolar como um todo será de grande valia para um rendimento satisfatório das ações desenvolvidas pela escola. Dentro deste contexto, o papel articulador do Diretor da escola é essencial para o fortalecimento desta rede.

Torna-se importante destacar que o Diretor Escolar possui uma atuação bastante ampla uma vez que o mesmo possui demandas de ordens burocráticas e pedagógicas onde, além de gerir os recursos públicos, precisa zelar pelo patrimônio escolar, fomentar a participação dos pais e da comunidade nas ações da escola, formar seus professores e funcionários e fortalecer as relações interpessoais. Tais atribuições tornam o dia-a-dia dos Diretores extremamente desafiadores, uma vez que conciliar demandas tão diversas exigem dedicação constante e muito estudo.

Este caderno pretende ainda, auxiliar e orientar o trabalho dos gestores das unidades de ensino municipal no intuito de sistematizar, organizar e padronizar as ações

de maneira que todas as escolas caminhem e avancem juntas, respeitando, entretanto, a realidade onde cada uma está inserida e suas necessidades.

Destaque-se o fato de que no ano de 2015 o “Caderno do Diretor” passou por diversas alterações levando-se em conta as mudanças ocorridas nas escolas municipais em 2014. Foram consideradas ainda as mudanças relativas à funcionalidade para a rotina do trabalho do Diretor.

Com isso, a SME pretende melhorar a qualidade do material oferecido, tornando o mesmo um instrumento de diálogo entre todos os agentes do processo na busca de soluções coletivas para melhorar o fazer pedagógico. Para tanto, espera-se que o Diretor Escolar se aproprie deste material e faça do mesmo um a fim de torná-lo suporte para o seu trabalho diário.

Importante informar que a equipe da Secretaria Municipal de Educação está aberta a sugestões e considerações com vistas a aperfeiçoar cada vez mais este manual. Enfim, a equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação almeja que este caderno possa ajudar aos diretores das escolas públicas municipais a exercer suas funções de modo a fazer a diferença na escola; mediado pelo trabalho dos supervisores, dos professores e demais funcionários, com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos, a gestão escolar e impulsionar a educação pública de Montes Claros.

Secretaria Municipal de Educação de Montes Claros

1 CALENDÁRIOS 2015

1.1 Calendário 2015 – 200 DIAS LETIVOS

CALENDÁRIO 2015 – 200 DIAS																																		
JANEIRO							FEVEREIRO 15 dias							MARÇO 22 dias							ABRIL 18 dias							TOTAIS						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S			Fevereiro	15			
				1	2	3	1	▼2	▼3	▼4	▼5	▼6	7	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4	março	22					
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11	abril	18					
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18	maio	20					
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	P25	junho	20					
25	26	27	28	29	30	31								29	30	31					26	27	28	29	30			julho	17					
																												agosto	21					
																												setembro	21					
MAIO 20 dias							JUNHO 20 dias							JULHO 17 dias							AGOSTO 21 dias							outubro	17					
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	novembro	19					
				1	2		1	2	3	4	5	6				1	2	3	4							1	dezembro	10						
3	4	5	6	7	8	P9	7	8	9	10	11	12	P13	5	6	7	8*	9	10	11*	2	3	4	5	6	7	P8	TOTAL	200					
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	P18	9	10	11	12	13	14	15							
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22							
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30					26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29								
31																					30	31												
SETEMBRO 21 dias							OUTUBRO 17 dias							NOVEMBRO 19 dias							DEZEMBRO 10 dias													
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S							
			1	2	3	4	5				1	2	3	1	2	3	4	5	6	P7				1	2	3	4	5						
6	7	8	9	10	11	P12	4	5	6	7	8	9	P10	8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12							
13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	▼14	15	16	17	18	19							
20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26							
27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	29	30						27	28	29	30	31									

LEGENDA	
■ Férias escolares	■ Dias escolares
▼ Início do ano letivo	■ Recessos escolares comuns
▼ Término do ano letivo	■ Feriados e dias santos
P NAIC Formação para professores Alfabetizadores	■ Sábado Letivo/ Exposição Educação Infantil (27/06)
■ Estudos Orientados	
♦ Atividades do Dia D "Toda Escola Deve Fazer a Diferença" e "Toda a Comunidade Participando"-Projeto Intervenção Pedagógica.	
■	Seminário de Formação Pedagógica
▼	SIEC - Semana Integração Família Comunidade

1.2 Calendário 2015 – 220 DIAS LETIVOS

CALENDÁRIO 2015 – 220 DIAS																												TOTALS			
JANEIRO							FEVEREIRO 16 dias							MARÇO 25 dias							ABRIL 20 dias										
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S				
				1	2	3	1	▼2	▼3	▼4	▼5	▼6	7	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4				
4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	8	9	10	11	12	13	L14	5	6	7	8	9	10	L11				
11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	15	16	17	18	19	20	L21	12	13	14	15	16	17	L18				
18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	L28	22	23	24	25	26	27	L28	19	20	21	22	23	24	P25				
25	26	27	28	29	30	31								29	30	31					26	27	28	29	30						
MAIO 22 dias							JUNHO 22 dias							JULHO 18 dias							AGOSTO 24 dias										
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S				
				1	2			1	2	3	4	5	6				1	2	3	4							1				
3	4	5	6	7	8	P9	7	8	9	10	11	12	P13	5	6	7	8	9	10	L11	2	3	4	5	6	7	P8				
10	11	12	13	14	15	L16	14	15	16	17	18	19	L20	12	13	14	15	16	17	P18	9	10	11	12	13	14	L15				
17	18	19	20	21	22	L23	21	22	23	24	25	26	L27EI	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	L22				
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30					26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	L29					
31																					30	31									
SETEMBRO 23 dias							OUTUBRO 19 dias							NOVEMBRO 21 dias							DEZEMBRO 10 dias										
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S				
			1	2	3	4	5					1	2	L3	1	2	3	4	5	6	P7				1	2	3	4	5		
6	7	8	9	10	11	P12	4	5	6	7	8	9	P10	8	9	10	11	12	13	L14	6	7	8	9	10	11	12				
13	14	15	16	17	18	L19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	▼14	15	16	17	18	19				
20	21	22	23	24	25	L26	18	19	20	21	22	23	L24	22	23	24	25	26	27	L28	20	21	22	23	24	25	26				
27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	29	30						27	28	29	30	31						
LEGENDA																															
Férias escolares							Dias escolares																								
▼ Início do ano letivo							Recessos escolares comuns																								
▼ Término do ano letivo							Feriados e dias santos																								
PNAIC Formação para professores Alfabetizadores							Sábado Letivo/ Exposição Educação Infantil (27/06)																								
Estudos Orientados																															
♦ Atividades do Dia D "Toda Escola Deve Fazer a Diferença" e "Toda a Comunidade Participando"-Projeto Intervenção Pedagógica.																															
) Seminário de Formação Pedagógica																															
▼ SIEC - Semana Integração Família Comunidade																															

2 A GESTÃO ESCOLAR E O PERFIL DO GESTOR DA ESCOLA: CAMINHOS PARA A PRÁTICA EDUCATIVA

Hoje, mais do que em outras épocas, exige-se do educador uma postura alicerçada num processo permanente de reflexão que leve a resultados inovadores no trato da educação.

Neste sentido, o perfil do Diretor Escolar, aqui compreendido como Gestor Escolar (tendo em vista a amplitude e a complexidade de suas atribuições), deve apontar para uma atuação com vistas a participação cidadã de todos os interessados no desenvolvimento das ações da escola, servidores das escolas e/ou da rede a qual pertencem a mesma, estudantes, pais de alunos e a comunidade em torno da escola.

Dentro deste cenário, torna-se importante salientar que o termo “gestão” apresentado neste material compreende que

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (BRASIL, 1988): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta.(CURY, 2007, p. 494)

Assim compreendida, a gestão da escola torna-se coerente com o princípio orientador de toda a ação educativa, a saber: o respeito aos estudantes e seus tempos mentais, socioemocionais, culturais e identitários (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, 2013). E ainda:

Cabe, pois, à escola, diante desta natureza, assumir diferentes papéis, no exercício da sua missão essencial, que é a de construir uma cultura de direitos humanos para preparar cidadãos plenos. A educação destina-se a múltiplos sujeitos e tem como objetivo a troca de saberes, a socialização e o confronto do conhecimento, segundo diferentes abordagens, exercidas por pessoas de diferentes condições físicas, sensoriais, intelectuais e emocionais, classes sociais, crenças, etnias, gêneros, origens, contextos socioculturais, e da cidade, do campo e de aldeias. Por isso, é preciso fazer da escola a instituição acolhedora, inclusiva, pois essa é uma opção “transgressora”, porque rompe com a ilusão de homogeneidade e provoca, quase sempre, uma espécie de crise de identidade institucionais identitários (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, 2013, p. 25).

Desse modo, as novas diretrizes para a Gestão Democrática da escola apontam para a necessidade de ultrapassar modelos estereotipados e estandardizados de gestão, onde as

decisões da escola estavam centralizadas unicamente na figura do Diretor.

Entretanto, é preciso ir além da compreensão dos novos significados assumidos pela gestão educacional. É preciso apropriar-se desta nova proposta para que as políticas e as práticas educativas dos sistemas e das escolas viabilizem o cumprimento de suas finalidades. Para tal, é preciso considerar e assumir a concepção da gestão democrática como

Princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. (CURY, 2008, p.17)

Tais diretrizes apontam para a construção de um planejamento compartilhado, onde as decisões são horizontalizadas e buscam efetivar-se em um projeto educacional efetivo e emancipatório. Para tanto, o diretor escolar tem de agregar um perfil profissional que lhe possibilitem várias características pessoais e funcionais condizentes ao cargo, trazendo para comunidade escolar qualidade no funcionamento do estabelecimento que dirige. Neste sentido, segue abaixo algumas características apontadas pelo Guia do Diretor Escolar (SEE/MG, 2013) como sendo inerentes a função do Diretor Escolar:

- Ter predisposição para o trabalho coletivo;
- Ser articulador;
- Ter iniciativa, firmeza de propósito para realização de ações;
- Conhecer os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos;
- Ter espírito ético e solidário;
- Conhecer a realidade da Escola;
- Defender a Educação;
- Ter liderança democrática e capacidade de mediação;
- Ser capaz de se autoavaliar e promover a avaliação do grupo;
- Ser transparente e coerente nas ações;
- Ser íntegro, ter presença, proatividade, entusiasmo, criatividade, in

Enfim,

Realizar uma gestão democrática é acreditar que todos possam encontrar caminhos para atender melhor aos anseios da comunidade escolar, gestão esta mediada pelos princípios fundamentais da descentralização, participatividade. É assim, compartilhando planos, decisões e ações, avaliando

e replanejando processos, que o Diretor Escolar possibilitará a sua escola e a todos que aí somam esforços, atingir as metas pactuadas. Isso porque o “Gestor Líder” volta suas ações para bons resultados da educação e esse objetivo é buscado pela divisão de tarefas, por assumir aquelas não – delegáveis-, por integrar ideias e ações de forma a se solidificar um grande compromisso com famílias e comunidade envolvidas”. (GUIA DO DIRETOR ESCOLAR, 2013, p.14)

2.1 Gestão Escolar: reflexões e desafios

Pensar a organização do espaço escolar, na perspectiva de uma gestão democrática e participativa, pressupõe inúmeros desafios. Assim, frente a necessidade de refletir acerca das atribuições do Diretor Escolar, torna-se necessário destacar que a gestão democrática tem seu marco legal estabelecido na Constituição da República Federativa do Brasil (1988), como um dos princípios que devem nortear o ensino público. No mesmo sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 – LDBEN 9394/96 em seu Artigo 14 aponta que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Por conseguinte, a gestão democrática “é entendida como princípio que orienta os procedimentos administrativos e pedagógicos, no âmbito da escola e nas suas relações com os demais órgãos do sistema educativo de que faz parte.” (Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, 2013, p. 56).

Assim, ao lidar com os diversos aspectos do contexto da prática escolar (a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, os atores educativos envolvidos bem como a comunidade escolar como todo), o Diretor Escolar precisa refletir acerca da diversidade e da complexidade deste cenário, considerando os diferentes percursos trilhados pelos diferentes sujeitos presentes no contexto escolar, uma vez que pensar a coletividade não significa lidar com um todo consensual e homogêneo, lembrando que a gestão deve estar embasada em mecanismos legais e na organização de ações que desencadeiam a participação social.

Frente demandas tão diversas, necessário reiterar que, em consonância com as diretrizes propostas para o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa, o gestor escolar deve assumir posturas profissionais decorrentes do seu compromisso na dimensão

educacional, focando sempre na função central da escola que é o ensinar e o aprender, pois “tudo que a aí se faz só tem real significado se o professor ensina e o aluno aprende” (GUIA DO DIRETOR ESCOLAR, 2013, p.15).

Para tanto, torna-se imprescindível compreender o caráter educativo desse modelo de gestão, o sentido e o significado de suas instâncias democratizantes e, a partir desse entendimento, a relação desse modelo com a função central da escola, que é o trabalho pedagógico.

Dentro deste enfoque, importante destacar a necessidade do empenho sistemático do Diretor Escolar junto ao Supervisor de Ensino e o Corpo Docente, uma vez que o processo ensino-aprendizagem constitui-se o foco central de todas as ações da escola.

Assim, tem em vista a complexidade e a diversidade das atribuições do Diretor Escolar, o Guia do Diretor Escolar (2013) propõe uma organização das ações deste profissional dentro de 3 modalidades de gestão. A saber: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa e Gestão Financeira.

2.2 Gestão Pedagógica: o eixo norteador do trabalho na escola

A Gestão Pedagógica estabelece objetivos para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem; aponta as linhas de atuação; define as metas a serem atendidas; elabora conteúdos curriculares; acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, além de avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo.

Na Gestão Pedagógica, deve-se considerar o desenvolvimento curricular e todas as suas implicações no fazer da Escola. Falar de competência pedagógica é falar de Ensino-Aprendizagem. É tratar de um conjunto de ações que cooperam para a formação humana, para o desenvolvimento de capacidades, de competências e habilidades efetivando a aprendizagem dos alunos. (GUIA DO DIRETOR ESCOLAR, 2013, p.16)

Isso significa que, em termos qualidade da educação, mais do que conhecer os processos necessários para a administração propriamente dita da escola, o Diretor Escolar precisa conhecer e acompanhar os processos pedagógicos desenvolvidos neste espaço.

Tratando especificamente do Município de Montes Claros, necessário ater-se para os diversos projetos e ações direcionadas ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem em consonância com as diretrizes estaduais e federais. Estes projetos e ações tem como foco o

desenvolvimento integral de seus alunos, em especial o desenvolvimento das habilidades descritas em sua Proposta Curricular.

Atente-se para o fato de a Secretaria Municipal de Educação tem proposto um acompanhamento sistemático de todas as ações desenvolvidas nas escolas do sistema municipal, com vistas ao apontamento de suas fragilidades e fortalecimento de suas potencialidades. Para tanto, o envolvimento do Diretor Escolar com os processos pedagógicos, bem como a sua articulação com o Supervisor de Ensino e os Professores, serão essências para o sucesso destas ações.

Assim, ao consideramos que a competência pedagógica envolve a organização do trabalho escolar, portanto, deve-se ater para a necessidade da elaboração/ revisão do Projeto Político Pedagógico- PPP¹ -da sua escola, uma vez que o mesmo configura-se no documento que irá nortear todas as ações da mesma.

2.2.1 Projeto Político-Pedagógico: a elaboração coletiva dos percursos a serem trilhados

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como a promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994,p.579).

O Projeto Político Pedagógico da Escola – PPP– é o documento norteador de todas as ações da escola. Deve apresentar objetivos, metas e aspirações de toda a comunidade escolar, uma vez que se constitui em um processo democrático de decisões. Deve também descrever qual a função social da escola, uma vez que tal concepção irá pontuar o desenvolvimento pleno dos atores educativos envolvidos neste processo, os valores culturais da escola e da comunidade na qual ela está inserida.

Para tanto, torna-se necessário ponderar que:

¹ Importante destacar aqui que o termo “Projeto Político Pedagógico” e “Projeto Pedagógico da Escola” tratam do mesmo instrumento. Atente-se para o fato de que o documento em questão terá suas diretrizes pontuadas no “Caderno do Diretor” como sendo uma competência pedagógica do mesmo e também dentro do item que trata do compromisso de gestão (item 3 deste material), uma vez que o Projeto Político Pedagógico ou Projeto Pedagógico da Escola constitui-se como um dos principais documentos com vistas a viabilização do compromisso pactuado.

São demandadas mudanças urgentes na escola, a fim de que garanta formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os problemas cada vez mais complexos da sociedade (...). A educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.(LUCK. 2000, p. 12)

Nesse sentido, o PPP deve organizar o trabalho pedagógico de toda escola, favorecendo a concretização das ações propostas, sendo que a principal possibilidade de construção do projeto pedagógico da escola passa pela autonomia desta, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva.

Importante refletir aqui que pensar a autonomia da escola é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois pode haver o equivoco de liberdade total ou independência, quando torna-se necessário ponderar, junto aos envolvidos, as diversas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional. Assim sendo, torna-se imprescindível a parceria junto à equipe da Secretaria Municipal de Educação evitando, assim, os possíveis ruídos no desenrolar deste processo e na efetivação dos objetivos almejados.

Destaca-se o fato de que o PPP é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa, torna-se, portanto, imprescindível pontuar que o mesmo não é uma mera formalidade a ser cumprida e encaminhada as autoridades educacionais como cumprimento de uma atividade burocrática.

Por conseguinte, sendo concluída a elaboração/revisão do PPP da escola, alguns aspectos operacionais merecem destaque para que se garanta a sua real efetividade e a coerência de ações em sua implementação no cotidiano da escola, tais como:

1. - Plano de ensino;
2. - Plano de aula;
3. - Plano de Intervenção Pedagógica- PIP;
4. - Avaliação (Interna e Externa);
5. - Conselho de Classe;
6. - Conselho de Escolas;

7. - Módulo II/ Atividades Complementares;
8. - Escola de Tempo Integral/Programa Mais Educação;
9. - Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC
10. Projeto Trilha da Leitura;
11. Sábados Letivos;
12. Demais Projetos e ações da SME.

Torna-se necessário destacar que os aspectos operacionais Plano de Ensino, Plano de Aula, PIP, Avaliação e Conselho de Classe, foram pontuados pelo Guia do Diretor Escolar da Secretaria de Estado de Educação (SEE/2013), os outros aspectos foram prudentemente acrescentados a este material uma vez que os mesmos constituem-se em ações/programas desenvolvidos pela Secretaria Municipal de Educação de Montes Claros. Acrescente-se que dentro do item “Avaliação (Interna e Externa)” o Município de Montes Claros conta ainda com o Sistema de Avaliação Municipal de Ensino – SAME, devendo o Diretor Escolar ater-se para as orientações em relação ao mesmo.

E ainda: os aspectos “Plano de Intervenção Pedagógica- PIP”; “Avaliação (Interna e Externa)” em especial o SAME; “Escola de Tempo Integral/Programa Mais Educação”, Conselho de Escolas, Módulo II e “Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC”; Projeto “Trilha da Leitura” e Sábados Letivos serão tratados, mais especificamente neste material, no item 4 “Informações Estratégicas: Orientações para o dia-a-dia da escola”.

E assim, tendo em vista a relevância e a complexidade do tema proposto, será disponibilizado no final deste material algumas sugestões de leitura, onde serão apontados alguns livros e textos que são referências nacionais para a reflexão em torno desta temática.

E ainda, para maiores informações acerca da elaboração/revisão do PPP, estão disponibilizadas no Caderno 2, do Compromisso de Gestão “PPE: Roteiro para revisão do Projeto Pedagógico da Escola” (este material foi disponibilizado para todas as escolas do sistema municipal de Montes Claros)

2.3 Gestão Administrativa: Direcionamento Compartilhado²

Esta modalidade de gestão envolve:

2.3.1 Regimento Escolar;

2.3.2 Censo Escolar;

2.3.3 Cadastro Escolar;

2.3.4 Fluxo Escolar

2.3.5 Matrícula dos Alunos

2.3.6 Calendário Escolar

2.3.7 Escrituração – Registros (Diário de Classe do Professor, Pasta Individual do aluno, Pasta Funcional do Servidor e outros, Livro de Ponto, Ata de Resultado Final, Ata de Resultados Especiais e Livro Matrícula);

2.3.8 Arquivamento

2.3.9 Comunicação Escolar

2.3.10 Eventos Cívicos- sociais

2.3.11 Gestão de Pessoas (Vantagens, benefícios, contagem de tempo, aposentadoria, movimentação de pessoal e avaliação de desempenho);

2.3.12 Gestão das Instituições Escolares

2.3.1 Regimento escolar

O regimento escolar é um conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica, disciplinar da instituição, estabelecendo normas que norteiam a prática educativa escolar, como, por exemplo, os direitos e deveres de todos aqueles que convivem no ambiente escolar. Define os objetivos da escola, os níveis de ensino que oferece e como ela opera, distribuindo as responsabilidades e atribuições de cada pessoa, permitindo que ela expresse sua identidade sem perder de vista a legislação e as diretrizes e políticas educacionais nacionais e estaduais.

O Regimento é um documento legal de caráter obrigatório, um projeto educativo da escola, que deve ser construído coletivamente, ou seja, surge da reflexão que a escola

² Os itens “Gestão Administrativa: Direcionamento Compartilhado” e “Gestão Financeira: Suporte e Execução Transparente” foram quase integralmente retirados do Guia do Diretor Escolar da Secretaria de Estado de Educação, tendo em vista a qualidade e relevância do mesmo. Importante destacar que foram necessárias adequações no corpo do texto, de modo a contemplar as especificidades da Secretaria Municipal de Educação de Montes Claros.

tem de si mesma, porém, deve estar de acordo com a legislação e ao ordenamento legislativo que é aplicado no país, estado e município. Ele é um o documento administrativo e normativo de uma unidade escolar, fundamentado na proposta pedagógica e coordena o funcionamento da escola, regulamentando ações entre os representantes do processo educativo. Ele deve ser baseado em um texto referencial e em princípios democráticos, adotados pela legislação maior (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB), que são a base para promover a discussão, a reflexão e a tomada de decisão pelos membros da escola, buscando respostas às questões referentes ao processo de ensino e aprendizagem. Toda instituição deve possuir um conjunto de normas e regras que regulem a suas propostas explicitadas em um documento que deve estar disponível para a consulta de toda a comunidade escolar.

O momento de construção do Regimento Escolar deve propiciar o aperfeiçoamento da qualidade da educação, estabelecendo a responsabilidade de cada um dos segmentos que compõem a instituição escolar como forma de garantir o cumprimento de direitos e deveres da comunidade escolar.

2.3.2 Censo Escolar

O Censo Escolar é um levantamento de dados estatístico-educacionais de âmbito nacional realizado todos os anos e coordenado pelo Inep. Ele é feito com a colaboração das secretarias estaduais e municipais de Educação e com a participação de todas as escolas públicas e privadas do país.

Trata-se do principal instrumento de coleta de informações da educação básica, que abrange as suas diferentes etapas e modalidades: ensino regular (educação Infantil e ensinos fundamental e médio), educação especial e educação de jovens e adultos (EJA). O Censo Escolar coleta dados sobre estabelecimentos, matrículas, funções docentes, movimento e rendimento escolar.

Essas informações são utilizadas para traçar um panorama nacional da educação básica e servem de referência para a formulação de políticas públicas e execução de programas na área da educação, incluindo os de transferência de recursos públicos como merenda e transporte escolar, distribuição de livros e uniformes, implantação de bibliotecas, instalação de energia elétrica, Dinheiro Direto na Escola (DDE) e Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais

da Educação (Fundeb). Além disso, os resultados obtidos no Censo Escolar sobre o rendimento (aprovação e reprovação) e movimento (abandono) escolar dos alunos do ensino Fundamental e Médio, juntamente com outras avaliações do Inep (Saeb e Prova Brasil), são utilizados para o cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), indicador que serve de referência para as metas do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Ministério da Educação.

É responsabilidade do Diretor da Escola a veracidade dos dados e das informações registradas. Ele deve acompanhar e zelar pelo correto preenchimento dos formulários e pelo cumprimento dos prazos, bem como manter os dados cadastrais sempre atualizados junto aos órgãos competentes.

2.3.3 Cadastro Escolar

É o conjunto de atividades que permitem a compatibilização de candidatos às vagas na rede pública de ensino. É realizado anualmente em regime de cooperação entre as Secretarias de Estado de Educação e Secretaria Municipal de Educação.

A análise dos dados obtidos permite identificar as necessidades das ofertas educacionais nas diversas etapas da Educação Básica.

Objetivos:

- Democratizar o acesso à rede pública de ensino;
- Possibilitar ao poder público condições de planejar a rede escolar;
- Proceder à chamada da população para garantir que os candidatos à matrícula no Ensino Fundamental ingressem na rede pública.
- Possibilitar o zoneamento.

2.3.4 Fluxo Escolar

O conceito de fluxo escolar está, igualmente, relacionado ao acesso, permanência e conclusão do processo de escolarização. Existindo para esses indicadores taxas específicas, taxas de matrículas (brutas e líquidas), taxas de concluintes, além da taxa de evasão. A análise dessas taxas permite apreender quais são as séries ou anos em que as taxas são mais altas e ainda o nível de congestionamento do sistema educacional resultante de ingressos tardios, reprovações, evasões e reingresso dos alunos no sistema.

São dados que constituem a movimentação dos alunos, isto é, o fluxo escolar. O documento atual (formulário) utilizado para preenchimento do fluxo é muito sucinto e mostra apenas o quantitativo de alunos por ano de escolaridade e saldo de vagas. No entanto, o atraso escolar está associado ao menor desempenho do aluno e é também dever do diretor da Escola tomar consciência dos dados relativos à aprovação, repetência e evasão de seus alunos.

Torna-se necessário ainda compartilhar tais informações com a comunidade escolar, em busca de alternativas e estratégias que fomentem a melhoria do processo de ensino-aprendizagem e que garantam a entrada, a permanência e o sucesso escolar dos educandos.

2.3.5 Matrícula dos Alunos

Matrícula é o registro do ingresso do aluno na unidade escolar. Far-se-á a matrícula por solicitação do candidato com maior idade ou pelos pais ou responsáveis legais, quando menor. Cabe à direção da escola divulgar a data da matrícula por todos os meios possíveis.

A matrícula será feita por ano, observado o cadastro escolar para o Ensino Fundamental, ocorrido em período determinado pela Secretaria de Estado de Educação - SEE - MG e pela Secretaria Municipal de Educação - SME, sendo este um pré-requisito para que a matrícula seja efetivada.

Compete ao Gestor da Unidade de Ensino organizar com seus servidores a melhor forma de processar esse atendimento, enfatizando aspectos importantes como: data da realização da matrícula, horários e local de atendimento, o qual deverá ser feito em espaço adequado que possibilite um bom atendimento a todos.

Ao final do ano/semestre letivo é realizada a confirmação da matrícula, com o objetivo de prever vagas e turmas. É importante ressaltar que a matrícula também pode acontecer quando houver oferta e demanda de vagas, não podendo em hipótese alguma ser negada por motivo de raça, sexo, condição social, convicção política, crença religiosa ou a candidatos com deficiência e transtornos globais do desenvolvimento – TGD..

Os dados da ficha de matrícula deverão ser atualizados anualmente, mediante sua renovação. É expressamente proibida a realização da matrícula sem a apresentação dos documentos pessoais do aluno e do seu responsável legal. Importante destacar que Ensino Fundamental tem duração mínima de 09 (nove) anos; é obrigatório e gratuito e será oferecido em escolas públicas municipais mediante a garantia de acesso inicial a partir dos 06 (seis) anos de idade.

Documentação exigida para matrícula

- Encaminhamento do cadastro;
- Ficha de matrícula totalmente preenchida e assinada somente pelos pais ou responsável legal e pelo servidor responsável pela matrícula;
- Certidão de nascimento ou Carteira de Identidade;
- Comprovante de residência;
- Termo de guarda provisória ou termo definitivo de adoção (se for o caso);
- Ficha da Educação Infantil encaminhada para o 1º ano do Ensino Fundamental, caso a criança tenha feito a Pré-Escola.

2.3.6 Calendário Escolar

Instrumento de relevância na organização dos trabalhos escolares. Define parâmetros gerais relativos à organização do ano escolar, nos estabelecimentos de ensino. Determina as datas previstas para o início e o término dos períodos letivos e as demais atividades, conforme legislação específica dos órgãos competentes.

O Calendário Escolar, respeitadas as normas legais, deve ser elaborado pela escola discutido e aprovado pelo Colegiado e amplamente divulgado, cabendo ao serviço de Inspeção Educacional homologá-lo, e supervisionar o cumprimento das atividades nele previstas, de acordo com as normas da Secretaria Municipal de Educação.

A Secretária Municipal de Educação, Sueli dos Reis Nobre Ferreira, no uso de suas atribuições, considerando o disposto na Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996 e tendo em vista a necessidade de organização e funcionamento das escolas municipais em 2014, resolve no art. 2º da Instrução/2014 que: O Calendário Escolar para o ano letivo de 2015 prevê 220 (duzentos e vinte) dias letivos para Educação Infantil e Ensino Fundamental, com carga horária anual de 935 horas para os anos iniciais (1º, 2º, 3º, 4º e 5º anos) e 971 horas e 40 minutos para os anos finais (6º, 7º, 8º e 9º anos). Ele deve estar de acordo com uma proposta de gestão democrática, assim ele possibilitará a qualidade do ensino, fortalecendo a autonomia pedagógica e valorizando a participação da comunidade escolar que está representada através dos órgãos colegiados, como, por exemplo, o Conselho Escolar e o grêmio estudantil. Outro objetivo do Regimento é o cumprimento das ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola.

A escola deve ser percebida como um espaço que favorece a discussão dos conhecimentos históricos acumulados pela sociedade. É através dessa construção coletiva que teremos uma organização capaz de efetivar uma educação de qualidade, gratuita e para todos, além de formar cidadãos críticos capazes de transformar a sua realidade. Dessa forma, podemos concluir que o Regimento Escolar é essencial para uma instituição escolar que busca a qualidade do ensino numa perspectiva democrática.

2.3.7 Escrituração- Registros

É o ato de registrar, sistematicamente, todas as informações e os acontecimentos ocorridos na Escola, utilizando-se de instrumentos específicos para cada situação do contexto escolar, não sendo admitidos erros e incorreções (rasuras, falta de assinatura e outros).

Podemos mencionar os seguintes instrumentos:

Atas

O Diretor divide e compartilha responsabilidades e decisões. É necessário que a escola registre em Ata todas as decisões tomadas nas reuniões ou assembleias. A Ata é um documento em que se exigem determinados cuidados. Ela é o registro claro, fiel, dos fatos ou das decisões, resultado de uma reunião de pessoas cujos objetivos tenham sido divulgados, com antecedência de pelo menos 24 horas, através de convocação.

A Ata permite consultar registros e esclarece dúvidas surgidas. Possui um espaço apropriado, normalmente um livro próprio, com páginas numeradas e rubricadas por quem se responsabiliza por ele.

O livro de Ata deve conter: Termo de Abertura e Termo de Encerramento. O Termo de Abertura indica a finalidade do livro. Feito na primeira página, por pessoa autorizada, diretor ou secretário, que deverá numerar as folhas, rubricá-las, indicar a quantidade delas, datar e assiná-las. Essa mesma pessoa fará o Termo de Encerramento. Caso não esteja presente na unidade de ensino quando o livro de ata findar, o diretor vigente fará o encerramento.

Na redação de uma Ata, deve-se observar o seguinte:

- O registro é feito seguidamente. Não se deve deixar espaço em branco, para impossibilitar acréscimo, e não há parágrafos;
- Os numerais deverão ser escritos por extenso;
- As correções em atas são feitas usando-se o termo “digo” para retificar;

- Quando o erro só for percebido após o término da Ata, a ressalva é feita escrevendo-se “em tempo”;

- Acréscimos podem ser feitos com a expressão “em tempo”, após o término da Ata.

São elementos obrigatórios de uma ata o cabeçalho, abertura com indicação de local, dia e hora, relação dos participantes, aprovação da Ata anterior, desenvolvimento, desfecho.

Só podem assinar as Atas os membros presentes àquela reunião, e não os presentes às sessões seguintes, porque as pessoas que assinam a Ata declaram ser verdadeiro tudo o que nela está escrito.

Atenção!

Mais importante que fazer a Ata de uma reunião é anotar, de forma simples e objetiva, as decisões tomadas, as ações combinadas, os nomes dos responsáveis por cumpri-las. O essencial não é a Ata, mas, sim, o que foi combinado e decidido na reunião e/ou assembleia.

Diário de Classe do Professor

Instrumento utilizado pelo professor para registrar a vida escolar do aluno. Do Diário de Classe são extraídas todas as informações necessárias para emissão de documentos como histórico escolar, ficha individual do aluno, entre outros.

Compete à Secretaria da Instituição Escolar:

- registrar no Diário de Classe a relação dos alunos e seus dados pessoais;
- afixar, no diário de classe, o Calendário Escolar e o Plano de Curso anual (síntese) elaborado pelo professor e serviço pedagógico;
- conferir o número de aulas dadas e previstas, não podendo mudar nem acrescentar nada aos registros feitos pelo professor;

Compete ao Professor registrar o número de aulas dadas no bimestre, os dias trabalhados, a frequência e as faltas dos alunos, a síntese do conteúdo trabalhado após o término do bimestre. Não é da competência do professor acrescentar nome dos alunos no Diário de Classe, sem autorização da Secretaria da Escola.

Pasta Individual do Aluno

É utilizada para arquivar a documentação referente à vida escolar do aluno, dados pessoais, devendo conter os seguintes dispositivos: Ficha de matrícula, Certidão de Nascimento ou carteira de identidade, encaminhamento do cadastro, Histórico Escolar, Declarações, Transferências, ficha individual, comprovante de endereço atualizado, cartão de vacina para

Educação Infantil, termo de guarda provisória ou termo definitivo de adoção (se for o caso) e outros documentos esclarecedores julgados necessários.

Processo Funcional do Servidor – Vida Funcional

É utilizado para arquivar a documentação da vida profissional do servidor, devendo conter:

- Ficha de dados pessoais, endereço, contatos, etc;
- Cópia de documentos pessoais;
- Comprovante de residência;
- Comprovante de escolaridade (Títulos e Certificados);
- Comprovante de cursos quando for exigência da função (Certificados);
- Recortes de publicações do Diário Oficial;
- Encaminhamento de movimentação;
- Atestados de afastamentos (LTS, ATM, LG, LSV E READ).

Documentação do arquivo escolar

- Calendário Escolar;
- Regimento Escolar;
- PPP/PPE;
- Estatuto da Caixa Escolar;
- Declarações do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e outros (DIRPJ, DCTF e RAIS);
- Pasta de Prestação de Contas da Caixa Escolar, incluindo os Recursos Diretamente Arrecadados (RDA);
- Cópia do Censo Escolar e Quadro de Turmas e Matrícula – QTM;
- Processos Funcionais dos Servidores;
- Quadro de Frequência dos Servidores;
- Cópia do Patrimônio da Escola;
- Plantas do prédio da Escola;
- Livros de Atas das reuniões pedagógicas, administrativas, do Colegiado, do Conselho de Classe, das Assembleias, da Caixa Escolar e de eventuais ocorrências, etc.
- Livros com registro de frequência dos servidores- Livro de Ponto;
- Livro de visitas do Inspetor Escolar;

- Livro de expedição e entrega de documentos, diplomas, certificados, transferências e outros;
- Cópia do Plano de Intervenção Pedagógica – PIP;
- Cópia do Termo de Pactuação da Gestão Escolar;
- Cópia do Boletim do PROALFA e PROEB;
- Cópia dos Resultados do Desempenho Escolar nas Avaliações Institucionais;
- Pastas de correspondências expedidas, recebidas, entre outras;
- Outros.

Livro de Ponto³

O diretor deverá providenciar o Livro de Ponto diário com termo de abertura devidamente assinado por ele, antes do início do ano. O livro de ponto é um documento que deverá ser assinado diariamente por todos os servidores da escola, devendo ser rigorosamente preenchidos os horários de entrada e saída, pelo servidor. Ao final do mês, o diretor deverá preencher o resumo e assinar no rodapé de cada página.

Cabe ao vice-diretor manter o livro de ponto em dia, observando os seguintes aspectos;

- Registro de faltas dos servidores;
- Avisar aos mesmos o tempo de tolerância para bater o carimbo de falta (48 horas após a falta);
- Enviar QF (quadro de frequência) com as faltas reais.

2.3.8 Arquivamento

É a guarda de toda a memória da Escola. Pode ser digital, contudo, é necessário também que toda esta documentação esteja muito bem organizada em pastas, livros e fichas, garantindo, assim, segurança e manutenção do arquivo. Somente pessoas credenciadas poderão assumir esta função.

Aspectos a serem observados na Escrituração e no Arquivamento:

- Transcrição exata, sem rasuras e incorreções, dos dados constantes dos documentos originais;
- Deverá ser arquivada uma cópia, ou a 2ª via de todo documento expedido;

³ Texto retirado da Instrução Normativa nº 01 de janeiro/2014

- Os documentos expedidos devem ser assinados e carimbados pelo Diretor ou seu substituto legal, e pelo Secretário ou responsável pela escrituração escolar.
- Espaços não preenchidos deverão ser inutilizados com um traço;
- Os espaços destinados à observação deverão conter todos os dados peculiares à vida escolar;
- A apresentação da cópia autenticada dispensa a apresentação do documento original. Se a cópia não for autenticada, deverá ser exibido o original, para que o servidor compare os dois documentos e autentique a cópia, no ato, devolvendo o original ao interessado;
- Ao serem apresentados documentos oficiais de identificação, estes deverão ser devolvidos aos seus proprietários por não ser lícita a retenção de qualquer documento de identificação pessoal;
- O arquivo deve ser separado por assunto, etiquetado, de fácil acesso, compreendido por qualquer pessoa em qualquer época. Separar o Arquivo Morto ou Permanente do Arquivo Vivo.

Ao Secretário cabe o registro dos resultados obtidos, decorrentes do Processo Ensino-Aprendizagem.

Arquivo Ativo e Inativo

Arquivo ativo consiste na organização de informações e registros referentes ao funcionamento da Escola no decorrer do ano letivo. Recebe também o nome de Arquivo Vivo ou Dinâmico.

Arquivo inativo consiste na organização de informações e os registros referentes ao funcionamento da Escola nos anos anteriores ao ano letivo em vigor. Recebe também os nomes de Estático ou Morto.

Pode-se, para uma melhor organização, separá-lo em três partes: arquivo de aluno, arquivo de funcionários e arquivos diversos.

Os arquivos devem ser instalados em local arejado, com mobiliário apropriado para sua conservação. É necessário que a Escola selecione cuidadosamente todo o material a ser arquivado, tendo como critério desta organização a ordem alfabética. Faz-se necessária a revisão e a atualização deste arquivo anualmente, mantendo assim, a fidedignidade das informações.

2.3.9 *Comunicação Escolar*

A direção da Escola precisa estabelecer contatos regulares e continuados com toda a comunidade escolar, viabilizando a oportunidade de socialização das informações pertinentes e peculiares à Escola. Esse caminho favorece a satisfação de todos os envolvidos promovendo um clima harmonioso e transparente, características intrínsecas à gestão democrática.

Na busca de alternativas para melhorar o fluxo de comunicação, podem ser utilizadas, por exemplo, transmissão de informações por meio de aparelhagem de som da Escola, das igrejas, adoção de agendas, veiculação de informações atualizadas em quadros murais e instalação de caixas para sugestões em pontos estratégicos, entre outros, a partir da realidade escolar.

Para facilitar a comunicação verbal, tenha atenção aos seguintes aspectos:

- . Identifique as pessoas pelo nome;
- . Diminua a distância física;
- . Dê atenção a quem fala;
- . Seja solícito e acolhedor;
- . Olhe de frente para quem fala;
- . Tenha segurança no que vai falar;
- . Use a linguagem adequada;
- . Seja claro e objetivo, demonstrando suas habilidades;
- . Fale devagar e pausadamente para que o ouvinte o compreenda;
- . Fale de maneira dinâmica;
- . Respire calmamente para não demonstrar nervosismo;
- . Evite erros vocais;
- . Saiba ouvir;
- . Use tom de voz adequado.

2.3.10 *Eventos Cívico-Sociais*

Estes eventos devem fazer parte do currículo da Escola. Vale lembrar que é importante o envolvimento dos alunos nas atividades cívico-sociais e esportivas, promovendo-se a participação e a inclusão de todos. Essas atividades, se bem planejadas pela Escola, promovem a socialização, a integração com a comunidade, o desenvolvimento humano nos aspectos afetivo, motor e cognitivo, privilegiando-se a prática do protagonismo infantil e

juvenil. O incentivo, a organização e a liderança do Diretor, nesses momentos tão especiais de intercâmbio com as famílias dos alunos, são indispensáveis para uma verdadeira gestão democrática e participativa.

2.3.11 Gestão de Pessoas

Cabe ao Diretor, tendo como eixo de seu trabalho a gestão pedagógica, fazer acontecer as outras “gestões” da Escola na área administrativa, financeira, na gestão de pessoas e de resultados, administrando conflitos, buscando soluções para entraves, sempre pautando-se nos princípios da ética e da democracia, e nos valores que regem as relações humanas.

Zelar pelo bem-estar de todos os servidores, conferindo os benefícios e vantagens que lhes são de direito, em tempo hábil, proporcionando-lhes ambiente propício para o exercício de suas funções, possibilitando-lhes formação continuada e avaliação de desempenho individual justa. Essas são ações imprescindíveis na gestão de pessoas. Os itens que se seguem merecem cuidado especial da Gestão Escolar por se tratarem de ações que envolvem os direitos e deveres das pessoas que na Escola atuam:

- Formação Continuada dos Profissionais da Escola
- Relações Interpessoais
- Avaliação de Desempenho.

2.3.12 – Gestão das Instituições Escolares

Instituições Escolares são aquelas que possibilitam o fortalecimento e a autonomia da Gestão Democrática, contribuindo para a melhoria da Escola.

Lembramos também, que a melhor estratégia para administrar e dinamizar as instituições, fazendo com que funcionem com sucesso, é, sem dúvida, a prática do diálogo e da transparência. Alguns mecanismos são de fundamental importância para a democratização da Escola, tais como: Caixa Escolar, Colegiado Escolar, Associação de Pais, Grêmios Estudantil entre outros.

Colegiado Escolar

O Colegiado Escolar é órgão representativo da comunidade escolar e tem, respeitadas as normas legais vigentes, função deliberativa, consultiva, de monitoramento e avaliação nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira.

Isto significa que, junto com o Diretor, o Colegiado Escolar é responsável pelos destinos da Escola e pelo processo educativo que ela desenvolve.

O Colegiado Escolar do município é presidido pelo Diretor da Escola e composto por representantes:

- *Categoria profissional em exercício na*

Escola, constituída pelos segmentos:

- Professor regente de turma e aulas,
- Especialista em educação básica, professor fora da regência e demais servidores.

- *Categoria Comunidade atendida pela Escola*, constituída

pelos segmentos:

1.1 Alunos regularmente matriculado e frequente no ensino médio,

1.2 Pai ou responsável por aluno regularmente matriculado e frequente no Ensino

Fundamental.

Cada categoria deverá ser representada no Colegiado Escolar por 50% (cinquenta por cento) de seus membros.

Para que a gestão da Escola seja competente, transformadora e democrática, é necessário que os representantes do Colegiado Escolar conheçam e exerçam efetivamente as suas atribuições, por isso é necessário que sejam continuamente capacitados.

Os membros do Colegiado Escolar, titulares e suplentes, são escolhidos pelos seus pares mediante processo de eleição e o mandato tem duração de dois anos. O membro titular que faltar a três reuniões consecutivas ou alternadas, sem justificativa formal, é automaticamente desligado e substituído pelo suplente.

Compete ao Colegiado Escolar:

- Aprovar e acompanhar a execução do Projeto Pedagógico e do Regimento Escolar;
- Aprovar o calendário e o plano curricular da Escola;
- Acompanhar o processo de aprendizagem do aluno e os resultados da avaliação

externa da Escola;

- Promover a auto avaliação das ações desenvolvidas pela Escola;
- Indicar, nos termos da legislação vigente, servidor para o provimento do cargo de Diretor e para a função de vice-diretor, nos casos de vacância e afastamentos temporários;
- Buscar estratégias para ampliar a participação da comunidade na gestão da Escola;
- Propor parcerias entre Escola, pais, comunidade e instituições públicas ou não governamentais- ONGs;
- Propor a aplicação e acompanhar a execução dos recursos orçamentários e financeiros da Escola;
- Aprovar a proposta de aplicação dos recursos financeiros geridos pela Caixa Escolar e referendar a prestação de contas feita pelo Conselho Fiscal;
- Decidir matéria de interesse do aluno ou de seu familiar, no âmbito da competência exclusiva da Escola.

As reuniões do Colegiado Escolar acontecem na sede da Escola, ordinariamente a cada mês e extraordinariamente sempre que necessário, sendo permitido o livre acesso dos interessados. As reuniões devem ser lavradas em ata que, após assinada, deve ser colocada em local visível.

Cabe ao Colegiado elaborar o cronograma de reuniões, que deve constar do Calendário Escolar e divulgá-lo à comunidade.

A convocação para as reuniões ordinárias e extraordinárias deve ser feita pelo Presidente a cada um dos membros titulares e suplentes, por escrito contendo a pauta, com antecedência mínima de 48 horas para as reuniões ordinárias e de 12 horas para as extraordinárias.

Estes procedimentos são necessários, pois as deliberações do Colegiado devem estar em consonância com os anseios daqueles que os elegeram e com o Projeto Pedagógico da Escola.

Associação de Pais

É uma entidade representativa dos pais. Tem por objetivo buscar melhoria da qualidade da Escola: é espaço de gestão compartilhada.

Ela representa a comunidade escolar, encaminhando ações que integrem os anseios das famílias e as metas do PPP/PPE, em cooperação com outras instituições. São os pais

participando, buscando alternativas, valorizando a Escola, querendo o sucesso dos alunos e celebrando os melhores resultados.

Para que a Associação funcione com eficiência, é necessário que o Diretor proporcione um ambiente propício para que o trabalho coletivo aconteça.

Diretor!

- Promova reuniões, abra espaço à reflexão e ao debate, apresente estudo sobre a organização, o funcionamento e as competências de cada um dos membros da Associação de Pais.
- Traga para a Escola palestras de representantes de Associação de Pais de outras Escolas que já são sucesso.

Grêmio Estudantil

Para garantir a prática democrática, os alunos devem ser envolvidos nos processos de tomada de decisão e de implementação das ações na Escola, como exercício pleno da cidadania.

A Escola precisa abrir esses espaços, incentivando os alunos a se organizarem coletivamente. O Grêmio Estudantil possui características diferentes dos demais espaços de participação, pois, possibilita a formação de sujeitos do conhecimento, ativos e envolvidos nos mais diversos aspectos da vida escolar.

O grêmio Estudantil deve ser inserido como um segmento importante da Gestão Democrática e como parte do Projeto Pedagógico da Escola.

Diretor!

Nessa tarefa, a participação do Especialista é de fundamental importância, organizando e dando suporte aos estudantes com sugestões de atividades para a organização e o funcionamento do Grêmio Estudantil.

2.4 Gestão Financeira: Suporte e Execução Transparente

Nunca é demais repetir que a Escola terá que oferecer um serviço educacional de qualidade, isto é, uma educação com padrões de desempenho de excelência.

Devemos lembrar que todos os esforços, recursos humanos, financeiros, institucionais, as parcerias deverão convergir, focalizar a aprendizagem do aluno. Projeto nenhum terá sentido e não fará jus, se não garantir que toda criança esteja lendo e escrevendo até os oito anos de idade, o melhor desempenho escolar dos alunos, a elevação dos índices de proficiência média e a diminuição das diferenças educacionais.

O papel do Diretor é gerenciar com competência, prioritariamente, o fazer pedagógico sem se esquecer da Gestão Administrativa e Financeira, porque são elas que dão suporte para que a Gestão Pedagógica aconteça com a qualidade desejada.

A Gestão dos Recursos Financeiros da Escola deve orientar-se pelos princípios da administração pública: obediência ao que a lei prescreve, aplicação de regras de correta administração regida pela ética, em perfeita conjugação com a lei, para resguardar o interesse público. As ações desenvolvidas neste campo devem atender aos interesses da comunidade de forma impessoal e devem ser divulgadas o mais amplamente possível. Na Escola, cabe à Instituição Caixa Escolar, o gerenciamento dos recursos financeiros.

2.4.1 Caixa Escolar

É uma entidade de sociedade civil, jurídica e de direito privado, instituída nos estabelecimentos públicos de ensino. É regida por um estatuto próprio, e tem o nome da unidade a que pertence, ou pela denominação escolhida na Assembleia Geral de Constituição. Tem como função administrar os recursos recebidos da SME, da Comunidade, de Entidades Públicas e Privadas e de campanhas realizadas pela própria Escola.

A Caixa Escolar viabiliza a aplicação dos recursos, de acordo com as prioridades aprovadas pelo Colegiado Escolar.

Seguem abaixo alguns itens a serem observados acerca do funcionamento da Caixa Escolar:

- A comunidade escolar conhece as normas de funcionamento da Caixa Escolar?
- Comunidade e direção sabem que Caixa Escolar é uma instituição pública de direito privado e o que isso significa?
- Os membros do Conselho Fiscal são bem preparados para assumir suas atribuições?
- O Estatuto da Caixa Escolar corresponde à filosofia e à política da Escola?

- A Escola prevê a utilização dos recursos financeiros de acordo com o plano de ação?
- Como é prevista a elaboração do plano de aplicação de recursos pela Escola?
- De que forma a Escola dá conhecimento à Comunidade de sua prestação de contas?
- Existe uma política da Escola para captação de recursos oriundos de arrecadação própria?

Natureza da Despesa

Despesas Correntes – Aquisições de materiais de consumo e o pagamento de prestação de serviços de qualquer natureza. Material de consumo é aquele que perde a identidade física em razão de suas características de deterioração e fragilidade.

Despesas de Capital - São os investimentos feitos em equipamentos e materiais permanentes. Materiais permanentes são aqueles que, com o uso, não perdem sua identidade física.

Diretor!

Vale lembrar mais uma vez que os recursos financeiros são fundamentais para que a Escola faça a diferença. O bom uso desses, no cotidiano da Escola, para a preservação das instalações em bom estado de conservação, limpeza e organização desses bens são essenciais para que todos se sintam mais estimulados à realização das atividades e, portanto, ao cumprimento das metas.

2.4.2 Gestão do Patrimônio e das Instalações Escolares

Este item merece olhar diferenciado uma vez que o patrimônio da escola não é constituído apenas pelos recursos materiais, a infraestrutura, as instalações físicas, os equipamentos, os materiais escolares, dentre outros. O patrimônio escolar tem também uma dimensão imaterial, que pode ser percebida no símbolo da escola, em sua memória, em sua história. Em vista disto, gerir o patrimônio escolar significa não apenas conservar o que se vê como, também, o que ele representa na vida da comunidade em que se insere e dos que a cercam. Patrimônio material e patrimônio imaterial são complementares, compõem a escola e a sua identidade. Assim sendo, o gestor escolar deve buscar subsídios para a conservação e valorização do patrimônio material e imaterial de sua escola, uma vez que ambos necessitam de cuidados permanentes. Aspectos importantes dessa Gestão merecem destaque:

Carga Patrimonial

São os bens permanentes, lotados em determinada unidade administrativa, que é responsável por sua guarda e conservação. Seguem algumas questões para que, com elas, a Escola possa refletir quanto a utilização e conservação de sua rede física mobiliário e equipamentos:

- O prédio da Escola é bem cuidado?
- Desperta carinho, respeito e cuidados por parte de toda a Comunidade?
- Há nele espaço de convívio, de cultura, de trabalho em equipe, de inovação e de experimentação?
- Possui locais que permitem a aprendizagem cooperativa e autônoma?
- Possui espaços que favoreçam a flexibilização de atividades docentes e discentes?
- O mobiliário e os equipamentos são concebidos e adaptados às crianças e jovens?
- Os alunos demonstram prazer em estar na Escola? Sentem-se tão bem na Escola quanto em sua casa?
- A Escola é tranquila e adequada para o desenvolvimento das atividades intelectuais?
- Há espaços ociosos na Escola, seja quanto às dependências físicas seja em relação aos turnos?
- A comunidade escolar conserva e valoriza o espaço escolar?

Inventário

Conjunto específico de ações de controle para a verificação dos materiais pertencentes ao ativo permanente. Há cinco tipos de inventário:

- Anual – Destina-se a comprovar a quantidade e o valor dos materiais do acervo existente;
- De extinção ou transformação – É realizado quando ocorre a extinção ou a transformação da Escola;
- Transferência de responsabilidade – Quando ocorre substituição do responsável pela guarda e conservação do bem. Quando o Diretor assume o cargo, ele tem 30 dias para realizar esse tipo de inventário;
- Eventual – Pode ser realizado em qualquer tempo por iniciativa da autoridade competente;
- Inicial – É realizado quando é criada uma Escola, para a sua identificação e registro.

A Movimentação dos Bens

É o deslocamento de um bem já incorporado à Escola para outra Escola.

Há três tipos de movimentação:

- Interna – Troca de responsabilidade do mesmo órgão feita através da Guia de Movimentação de Bens Patrimoniais;
- Externa – É o repasse gratuito de posse e a troca de responsabilidade de caráter definitivo entre órgãos do poder executivo;
- Permissão de uso – É a transferência de posse para terceiros, gratuitamente ou onerosa, para fins de interesse público.

3 COMPROMISSO DE GESTÃO: O ELO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E A ESCOLA

O Compromisso de Gestão entre a Secretaria Municipal de Educação e a escola é uma forma propositiva e facilitadora da organização da instituição escolar como um ambiente de aprendizagem. O mesmo é resultado da preocupação da atual gestão da SME em realizar os apontamentos pertinentes ao fortalecimento das ações desenvolvidas nas escolas públicas municipais e, conseqüentemente, alavancar os índices da educação montesclarenses.

Mais do que uma declaração de intenções, o Compromisso de Gestão contém as metas gerais que, coordenadamente, a Secretaria e todas as escolas devem alcançar destacando as metas específicas de progresso acadêmico dos alunos de cada escola.

O Compromisso de Gestão contém ainda o plano anual das ações descritivas do quê e como a escola deseja agir para a consecução dessas metas, bem como e a descrição das ações de orientação e apoio às escolas que a Secretaria compromete-se a realizar.

Importante destacar que o Compromisso de Gestão é uma ação idealizada e sistematicamente acompanhada por meio da consultoria do professor João Batista dos Mares Guia⁴.

O Compromisso de Gestão tem os propósitos de:

- Fortalecer a escola municipal como um ambiente de aprendizagem, com autonomia pedagógica, administrativa e financeira e como agência comunitária de prestação de serviço educacional público;
- Fortalecer a Secretaria de Educação como uma instituição de coordenação geral da rede municipal de ensino, com responsabilidade compartilhada pelo desempenho das escolas, às quais deverá assegurar ética, boa governança, assessoramento pedagógico contínuo, avaliações externas comparáveis, e, segundo metas anuais, infraestrutura, equipamentos, recursos financeiros descentralizados, recursos pedagógicos e oportunidades de formação continuada e de valorização dos profissionais da educação.

Para tanto, importante reiterar aqui a essencial participação do diretor neste processo, uma vez que o mesmo será o elo entre a SME e a escola, para o alcance das metas pactuadas. Assim sendo, é de extrema relevância que participe das reuniões na SME e socialize com os funcionários de sua escola, bem como o Colegiado Escolar, todos os encaminhamentos a fim

⁴ Sociólogo, ex- Secretário Estadual de Educação de Minas Gerais e ex- Secretário Municipal de Educação de Contagem.

de evitar ruídos. Importante, ainda, ler criteriosamente todo o material disponibilizado e ficar atento aos prazos, evitando assim “atropelos” de última hora.

Em caso de dúvida, o Diretor Escolar deve procurar a equipe técnica da SME e esclarecer todas suas dúvidas. Importante reiterar que o “Compromisso de Gestão” é um instrumento criado para fortalecer as ações desenvolvidas na escola, estreitando a relação da SME com as mesmas e potencializando o sentimento de pertencimento de todos os envolvidos no Sistema Municipal de Ensino.

3.1 O Compromisso de Gestão na Prática: instrumentos de acompanhamento e material de orientação

Uma boa gestão educacional depende muito da realização de um bom trabalho administrativo, aliado a um bom trabalho pedagógico. Sendo assim, a gestão educacional compreende o planejamento – a formulação de ideias, o diagnóstico descritivo e analítico, os objetivos, os indicadores e as metas, a adequação entre os meios e os fins, o plano de ação e o exercício da boa governança no sistema e nas escolas, para que os fins compartilhados sejam alcançados através de boa coordenação do trabalho em equipe, com planejamento, monitoramento de processos, eficiência e avaliações recorrentes, observada a ética da responsabilidade.

Como parte do Compromisso de Gestão as escolas iniciaram em 2013 um trabalho de pesquisa e outras ações para fins de elaboração de seu planejamento. Sendo assim, a equipe gestora das escolas municipais iniciou a elaboração do PPP, Planejamento Estratégico Situacional e ainda avaliação de desempenho do professor a partir da aplicação da metodologia Índice Guia.

O material contendo as diretrizes para o trabalho dos gestores escolares e as propostas pontuadas pelo Compromisso de Gestão, constituem-se em 9 cadernos, a saber:

CADERNO 1- Compromisso de Gestão Celebrado entre a Secretaria de Educação e as escolas da rede municipal

CADERNO 2- PPE: Roteiro de Revisão do Projeto Pedagógico da Escola

CADERNO 3- INDICADORES DE GESTÃO ESCOLAR: Indicadores de Eficiência e Indicadores de Eficácia da Escola

CADERNO 4- ÍNDICE GUIA: Monitoramento de processos e avaliação pedagógica contínua para organização da escola como ambiente de aprendizagem

CADERNO 5- PROJETO DE LEI SOBRE A GESTÃO ESCOLAR: Dispõe sobre o Sistema de Gestão e a forma meritocrática de escolha do diretor escolar

CADERNO 6- PLANO DE CARREIRA

CADERNO 7- PORTFÓLIO DO PROFESSOR: PLANO DE CURSO E PLANEJAMENTOS SEMANAIS DE AULAS: A organização da escola como um ambiente de aprendizagem

CADERNO 8- CONSELHO ESCOLAR, PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA E FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL NA ESCOLA: A teoria do Capital Social: desenvolvimento e civismo

CADERNO 9- Seminário-Oficina: Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Destaque-se o fato de que o material mencionado acima foi distribuído para todas as escolas do sistema municipal.

4 INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS: ORIENTAÇÕES PARA O DIA-A-DIA DA ESCOLA

4.1 Avaliação da Aprendizagem: O Desafio de Alavancar os Índices da Educação no Município de Montes Claros

O processo de avaliação da aprendizagem é de extrema relevância, uma vez que o mesmo irá constituir-se no instrumento norteador das reflexões a serem desenvolvidas com vistas a excelência educacional, sendo compreendida aqui como a formação plena do cidadão em todas as suas dimensões.

Importante destacar que a SME tem como meta elevar os índices de desempenho das escolas municipais, fazendo-se necessário o empenho sistemático do diretor, e de toda a equipe da escola, no alcance da meta pactuada.

Destaque-se ainda a importância da realização da avaliação da aprendizagem para melhoria da qualidade da educação e do desempenho dos alunos, da escola, do município, estado e federação.

4.1.1 Avaliação Interna

É a avaliação realizada na sala de aula, pelo professor, buscando informações sobre cada aluno em especial, e sobre a turma de um modo geral, tendo à disposição vários instrumentos de avaliação como a observação, o teste ou prova, a participação dos alunos nas atividades individuais e coletivas, dentre outras. Ao final de cada bimestre do ano letivo, é dever da escola atribuir aos alunos uma nota ou conceito, conforme previsto no Regimento Escolar e dar conhecimento destes resultados aos alunos e seus pais.

Avaliação Diagnóstica e Acompanhamento da Leitura, Escrita e Conhecimentos Matemáticos

Para acompanhar e avaliar o desenvolvimento das ações pedagógicas planejadas, é fundamental que o supervisor faça, periodicamente, as avaliações diagnósticas internas. Preferencialmente elaboradas de forma coletiva pela equipe pedagógica da escola, podem ser aplicadas no início do ano letivo, no encerramento dos semestres, com o objetivo de diagnosticar distorções no processo ensino-aprendizagem, conhecer os alunos, planejar e

replanejar as ações, a partir dos resultados obtidos, e intervir no momento certo.

Para tanto, é necessário orientar os professores na tarefa de descobrir o que cada aluno sabe, realizando um diagnóstico inicial da turma que permitirá identificar quais hipóteses sobre a língua escrita as crianças possuem, em qual o nível de leitura se encontram e quais os conhecimentos matemáticos já foram consolidados e com isso adequar o planejamento das aulas de acordo com as necessidades de aprendizagem.

É importante realizar também diagnósticos intermediários e finais. Esta atividade permite uma avaliação e um acompanhamento dos avanços na aprendizagem e a definição de atividades de intervenção. Além disso, deve representar momentos no qual os alunos têm a oportunidade de refletir, com a ajuda do professor, sobre aquilo que já aprenderam.

O diagnóstico de acompanhamento do 1º ao 3º ano deverão acontecer em consonância com o PNAIC. Os instrumentos para tal ação estarão disponíveis nos apêndices do presente material.

Além do acompanhamento nas escolas, serão realizados também os Conselhos de Escolas. Os mesmos buscarão constituir-se em momentos de comunicação e reflexão a respeito dos resultados alcançados, mensurados a partir das fichas diagnósticas (disponibilizadas nos apêndices) de cada escola nas áreas de Leitura, Escrita e Matemática.

As orientações para realização do Conselho de Escolas se encontram na Instrução Normativa 01/2014.

4.1.2 Avaliação Externa

As avaliações externas acontecem periodicamente em âmbito municipal, estadual e federal, por isso, é necessário que o supervisor trabalhe em função de sua operacionalização. É importante também que entenda a importância de sua realização para melhoria da qualidade da educação e do desempenho dos alunos, da escola, do município, estado e federação.

Entendendo um Pouco Mais...

O que é?

Também chamada de avaliação em larga escala, a avaliação externa é um dos principais instrumentos para a elaboração de políticas públicas dos sistemas de ensino e redirecionamento das metas das unidades escolares. Seu foco é o desempenho da escola e o seu resultado é uma medida de proficiência que possibilita aos gestores a implementação de políticas públicas, e às unidades escolares um retrato de seu desempenho. A primeira

iniciativa brasileira de avaliação em larga escala foi o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) que se desenvolveu a partir de 1990 e foi aplicado inicialmente em 1995. Atualmente os Estados têm procurado desenvolver seus próprios sistemas de avaliação estabelecendo metas e diretrizes específicas às suas realidades.

Quais são seus objetivos?

As avaliações em larga escala buscam assegurar a qualidade da Educação, fortalecendo o direito a uma educação de qualidade a todos os alunos. Os resultados dos testes aplicados apontam para a realidade de ensino, oferecendo um panorama do desempenho educacional.

Quais são as suas características?

As avaliações em larga escala podem ser censitárias ou amostrais. Essa modalidade avalia as redes ou os sistemas de ensino, indo além da sala de aula. Por isso, ela requer metodologia e instrumentos específicos de análise que possibilitem a manutenção da comparabilidade e confiabilidade dos resultados. Os intervalos indicam a consolidação de competências e habilidades ao longo do processo de ensino e aprendizagem.

Para que servem os seus resultados?

Os resultados da avaliação em larga escala fornecem subsídios para a tomada de decisões destinadas a melhorias no sistema de ensino e nas escolas. Eles também permitem acompanhar o desenvolvimento das redes e sistemas de ensino, ao longo das diferentes edições dos testes em larga escala, mediante a comparação dos resultados. Com os resultados das avaliações em larga escala é possível construir indicadores nacionais, como, por exemplo, o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), bem como a distribuição do percentual de alunos em cada nível da escala de proficiência. (Disponível em: <http://www.portalavaliacao.caedufjf.net/pagina-exemplo/tipos-de-avaliacao/avaliacao-externa/> . Acesso em: 28/11/2013)

Inserção de Ciências nas Avaliações Externas

O Diretor também deverá ficar atento a constantes mudanças que ocorrem nas matrizes de referências estaduais e federais, bem como a inserção de novos conteúdos para adequar ao conteúdo curricular trabalhado.

Tendo em vista que, no ano de 2013, o SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica inseriu Ciências na Prova Brasil – 9º ano, de forma amostral, há que se considerar a sua inserção na próxima avaliação para o 5º ano.

Para a inserção de Ciências, o SAEB considerou o que trata a LDBEN 9394/96 em seu art. 32

“o ensino fundamental é (...) obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão, mediante:

- I – o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- II – a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

- III – o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
- IV – o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.” (BRASIL. Lei 9394/1996).

O desafio que a avaliação em Ciências propõe é a tentativa de medir a alfabetização/letramento científico proporcionado pelas escolas das redes municipal, estadual e nacional. Portanto, conforme Brasília (2013) há que se considerar que a Educação em ciências deve contribuir para a formação de indivíduos cientificamente letrados, que dominem e utilizem, na realidade, o universo simbólico, ferramentas, recursos tecnológicos e as linguagens de sua construção para leitura e atuação no mundo.

Os trabalhos referentes à preparação para a avaliação externa de Ciências serão orientados posteriormente, após a divulgação da matriz de referência do 5º ano, que ainda se encontra em estudos.

4.1.3 Sistema de Avaliação Municipal de Ensino – SAME

O SAME - Sistema de Avaliação Municipal de Ensino foi criado com o objetivo de realizar um acompanhamento sistemático dos resultados diagnosticados a fim de redirecionar as políticas públicas educacionais municipais, bem como fornecer às escolas municipais um importante mecanismo para traçar intervenções e diversificar a prática pedagógica.

A partir de 2015 a avaliação, que é censitária, será aplicada semestralmente para os alunos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental. Serão contempladas as disciplinas de Português e Matemática em consonância com os descritores da Prova Brasil, Provinha Brasil e ANA.

Maiores informações acerca das avaliações do SAME serão socializadas pela SME junto às escolas no momento oportuno.

Ressalte-se que essas avaliações propiciarão não só o diagnóstico e o replanejamento de ações, mas também o preparo do aluno para as avaliações do SIMAVE e SAEB e os necessários investimentos na qualidade do ensino da rede municipal e no crescimento profissional dos educadores, que terão seu desempenho avaliado e valorizado.

4.1.4 Principais Sistemas e Programas de Avaliação

SISTEMAS	PROGRAMAS	CARACTERÍSTIC <small>A</small>	PÚBLICO-ALVO	REDE	PERIODICIDADE
Municipal					
SAME	SAME	Censitária	1º ao 9º anos do Ensino Fundamental	Municipal	Semestral
Mineiro					
SIMAVE	PROEB	Censitária	Alunos do 5º e 9º anos do ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio	Estadual Municipal	Anual
	PROALFA	Amostr Censitária	Alunos 2º e 4º anos do E. F. Alunos do 3º ano	Estadual Municipal	Anual
Nacional					
SAEB	ANEB	Amostr	5º e 9º anos do Ensino Fundamental 3º ano do Ensino Médio	Federal Estadual Municipal Particular	Bianual
	ANRESC PROVA BRASIL	Censitária	5º e 9º anos do Ensino Fundamental	Estadual Municipal	Bianual
	PROVINHA BRASIL	Censitária	2º ano do Ensino Fundamental	Estadual Municipal	Semestral
	ANA	Censitária	3º ano do Ensino Fundamental	Estadual Municipal	Anual

4.2 Programa Mais Educação/ Tempo Integral

O Programa Mais Educação instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e pelo Decreto nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010, integra as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), como uma estratégia do Governo Federal para induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular, na perspectiva da Educação Integral. Essa estratégia tem como objetivo promover a ampliação dos tempos e espaços escolares, das oportunidades educativas e o compartilhamento da tarefa de educar entre os profissionais da educação e de outras áreas, as famílias e os diferentes atores sociais, sob a coordenação da escola e dos professores. Conforme o Decreto nº 7.083/2010, os princípios da Educação Integral são traduzidos pela compreensão do direito de aprender como inerente ao direito à vida, à saúde, à liberdade, ao respeito, à dignidade e à convivência familiar e comunitária e como condição para o próprio desenvolvimento de uma sociedade republicana e democrática. Por meio da Educação Integral, reconhecem-se as múltiplas dimensões do ser humano e a peculiaridade do desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens.

A Educação Integral constitui ação estratégica para garantir proteção e desenvolvimento integral às crianças e aos adolescentes que vivem na contemporaneidade marcada por intensas transformações: no acesso e na produção de conhecimentos, nas relações sociais entre diferentes gerações e culturas, nas formas de comunicação, na maior exposição aos efeitos das mudanças em nível local, regional e internacional. (MEC, 2009, p.18).

A Educação Integral está presente na legislação educacional brasileira nos seguintes documentos: Constituição Federal, (artigos 205, 206 e 227); no Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 80.069/1990); na Lei de Diretrizes e Bases - Lei nº 9394/1996 (artigos 34 e 87); no Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.179/01) e no Fundo Nacional de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Básico e de Valorização dos Profissionais da Educação (Lei nº 11.494/2007). Por sua vez, a Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE), retoma e valoriza a Educação Integral como possibilidade de formação integral da pessoa. O PNE avança para além do texto da LDB, ao apresentar a educação em tempo integral como objetivo do Ensino Fundamental e, também, da Educação Infantil. Além disso, o PNE apresenta como meta, a ampliação progressiva da jornada escolar para um período de, pelo menos 7 horas diárias, além de promover a participação das comunidades na gestão das escolas, incentivando o fortalecimento e a instituição de Conselhos Escolares.

Considerando que o Programa Mais Educação /Escola em Tempo Integral por meio de atividades diferenciadas tem como objetivo propor e acompanhar a execução dos projetos de atividades curriculares complementares, bem como, a expansão gradativa da jornada escolar; o mesmo oferece atividades complementares em contra turno que visa um ganho educacional dos envolvidos por meio do contato com os conhecimentos, equipamentos sociais e culturais existentes na escola ou no local em que a mesma está situada.

Desta forma, os espaços externos ao ambiente escolar podem ser utilizados mediante o estabelecimento de parcerias entre a escola e órgãos ou entidades locais, sempre de acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Esse processo de discussão coletiva propõe a melhoria da qualidade do ensino, da convivência social, da democratização e acesso ao conhecimento e aos bens culturais. Deste modo, essas atividades complementares em contra turno deverão contribuir para a superação das demandas pedagógicas da escola e responder aos anseios da comunidade no que se refere à redução do risco social, visando à formação integral do aluno, beneficiando a sociedade como um todo.

O programa Mais Educação desenvolvido no município de Montes Claros tem como propósito oferecer aos alunos do ensino fundamental uma formação integral. Acontecem em 27 escolas da zona urbana e 15 escolas da zona rural, totalizando a participação de, aproximadamente, 19.000 alunos na faixa etária entre 06 e 14 anos.

Como na sua organização geral, o programa acontece no contraturno com atividades pedagógicas de alfabetização e letramento, português, matemática, percussão e banda, judô, caratê, esporte e lazer, artes, teatro, dança, capoeira, dentre outras.

Visando a melhoria do processo ensino aprendizagem, para as atividades de alfabetização e letramento, português e matemática, foi autorizado, pelo Sr. Prefeito e pela Secretária de Educação a extensão de carga horária de mais 15 horas/semanais para professores vinculados ao município. As demais atividades são desenvolvidas por pessoas da comunidade que apresenta alguma habilidade pedagógica, cultural, esportiva e artística na situação de voluntárias. Estas recebem do governo federal uma bolsa para o ressarcimento de transporte e alimentação. Também é repassada a escola um valor 'per capita' por aluno frequente, a fim de garantir estrutura material para a realização de oficinas e alimentação adequada. O município, em contrapartida, garante os profissionais de nutrição para elaboração do cardápio que deve ter valores nutricionais conforme faixa etária, coordenadores pedagógicos responsáveis pelo acompanhamento sistemático das ações, estagiários para subsidiar o trabalho do professor, ônibus para transporte dos alunos, cantineiros para preparação da merenda e serventes de zeladoria para manutenção da limpeza.

Importante resaltar que nesse ano de 2015, não foi repassado aos municípios o recurso destinado ao programa, entretanto, a fim de assegurar o seu bom funcionamento, o Sr. Prefeito de Montes Claros, juntamente com a Secretária de Educação autorizou, mais uma vez a extensão de carga horária para professores vinculados ao município, a contratação de professores para atividades de alfabetização e letramento, português e matemática e ainda a contratação de estagiários das áreas de Pedagogia, Ed. Física, Artes, Português (Letras) e Matemática, através de processo seletivo simplificado.

As atividades do programa são realizadas na própria escola e em alguns núcleos, tais como clube, instituições particulares de ensino, universidades, ONGs e outros espaços apropriados.

Mesmo diante das dificuldades, constatou-se que pelo terceiro ano consecutivo o programa vem ganhando credibilidade das comunidades escolares pelos benefícios proporcionados às crianças e adolescentes e, conseqüentemente, às suas famílias.

Concomitante ao programa acontece nas escolas, desenvolvido por estagiários de Educação Física, antes do início ou após o final do turno regular, o Programa Ginástica na Escola, para alunos, seus familiares e funcionários, com o propósito de oferecer a toda comunidade escolar e local, melhores condições físicas e de saúde.

4.3 Conhecendo o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC

Outra ação pedagógica que merece destaque e atenção do supervisor diz respeito ao Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC, visto que é um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, dos estados e municípios a fim de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até o final do 3º ano, ou seja, até os oito anos de idade. Ao aderir ao Pacto, os entes governamentais se comprometem a:

- Alfabetizar todas as crianças em Língua Portuguesa e em Matemática;
- Realizar avaliações anuais universais, aplicadas pelo INEP, junto aos concluintes do 3º ano do ensino fundamental;
- No caso dos estados, apoiar os municípios que tenham aderido às Ações do Pacto, para sua efetiva implementação.

As Ações do Pacto apoiam-se em quatro eixos de atuação:

1. Formação continuada presencial para os professores alfabetizadores e seus orientadores de estudo;
2. Materiais didáticos, obras literárias, obras de apoio pedagógico, jogos e tecnologias educacionais;
3. Avaliações sistemáticas;
4. Gestão, mobilização e controle.

Para realização do trabalho no PNAIC quatro princípios centrais foram considerados ao longo do desenvolvimento do trabalho pedagógico em Língua Portuguesa:

1. O Sistema de Escrita Alfabética é complexo e exige um ensino sistemático e problematizador;
2. O desenvolvimento das capacidades de leitura e de produção de textos ocorre durante todo o processo de escolarização, mas deve ser iniciado logo no início da Educação Básica, garantindo acesso precoce a gêneros discursivos de circulação social e a situações de interação em que as crianças se reconheçam como protagonistas de suas próprias histórias;
3. Conhecimentos oriundos das diferentes áreas podem e devem ser apropriados pelas crianças, de modo que elas possam ouvir, falar, ler, escrever sobre temas diversos e agir na sociedade;
4. A ludicidade e o cuidado com as crianças são condições básicas nos processos de ensino e de aprendizagem.

Já na Alfabetização Matemática o trabalho pedagógico foi pautado em dois pressupostos fundamentais, quais sejam: o papel do lúdico e do brincar e a necessidade de aproximação ao universo da criança, respeitando seus modos de pensar e sua lógica no processo da construção dos conhecimentos, focados em sua matriz de direitos de aprendizagem.

A Alfabetização Matemática envolve ainda, diferentes formas de planejamento, desde a organização da sala de aula até o fechamento da aula, entendidos de forma articulada e que orientam a ação do professor alfabetizador.

Desde o ano 2012 a SME de Montes Claros tem desenvolvido ações para implantação e organização do PNAIC nas escolas municipais. O curso de Formação de Professores do 1º ao 3º ano iniciou em 2013 sendo distribuído da seguinte maneira:

- **2013:** 10 meses (Linguagem)
- **2014:** 10 meses (Matemática e Linguagem)

- Carga horária **em 2014**: 12 horas - 4 horas Linguagem
8 horas Matemática
- Encontros com professores – distribuídos em 2 sábados por mês ;
- Cadernos – 8 Cadernos de Formação, caderno de jogos, caderno Educação Inclusiva, Caderno Educação do Campo (8 cadernos)

Na escola é importante que o supervisor acompanhe a organização do trabalho pedagógico proposto pelo PNAIC, que envolve:

- Planejamento da aula: início, desenvolvimento e fechamento da aula.
- Organização da Sala de aula: deve possibilitar ampla exposição de materiais impressos que envolvem cotidianamente a função social da escrita e da Matemática.
- Avaliação: registro e análise de resultados.

Seguindo esta organização, cabe ainda ao supervisor acompanhar a rotina implementada pelo PNAIC que propõe aos professores realizarem todos os dias em sala de aula:

- 1- Leitura de deleite
- 2- Trabalho com uma atividade de direito de alfabetização (Linguagem e Matemática) – todos os dias;
- 3- Realização de um jogo, brincadeira ou atividade lúdica para alfabetização, contemplando Linguagem e/ou Matemática.

Estas atividades poderão ser acompanhadas através do registro que as professoras alfabetizadoras fazem através do relatório que segue:

Relatório Diário do Desenvolvimento das Atividades de Formação (Professor Alfabetizador - P.A)

Data	Momentos	Atividades Desenvolvidas
	Leitura Deleite	
	Jogo Ou Brincadeira	
	Atividade - Direito de Aprendizagem de Linguagem	
	Atividade - Direito de Aprendizagem de Matemática	

Para desenvolvimento dos trabalhos pedagógicos o PNAIC ainda propõe uma matriz de referência curricular voltada para apresentação dos **direitos de aprendizagem**, que são capacidades que deverão ser consolidadas até o final do 3º ano, para que seja garantido aos estudantes o direito de aprender. Sendo assim, a SME realizou uma análise comparativa entre a Proposta Curricular do Município e a matriz do PNAIC para verificar os aspectos em que estas estão em concordância e aqueles em que estão em discordância para futuras alterações no sentido de alinharem suas propostas.

Segue abaixo um relatório com todos os aspectos analisados.

Análise Comparativa entre a Proposta Curricular dos Anos Iniciais do Município de Montes Claros e a Proposta do Pacto Nacional Pela Alfabetização Na Idade Certa

A análise comparativa entre os textos: Proposta Curricular dos Anos Iniciais de Montes Claros e os Documentos/Cadernos do PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa/MEC tem o objetivo de verificar alguns pontos convergentes entre as duas propostas para a alfabetização.

A partir da análise destacam-se os seguintes aspectos:

Proposta Curricular dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da SME	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa - PNAIC
<i>Apresentação</i>	<i>Apresentação</i>
<p>A Proposta Curricular dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental é um documento elaborado com objetivo de possibilitar um padrão comum de trabalho às escolas do sistema Municipal, contempla orientações e sugestões que possam contribuir para a prática em sala de aula.</p> <p>Este documento organiza-se em eixos, capacidades, conteúdos, detalhamento e abordagem por ciclo que orientam os planejamentos pedagógicos nas unidades escolares, bem como, a seleção e estruturação dos conhecimentos, as metodologias e também a avaliação, levando em consideração as condições do estudante.</p>	<p>O Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa é um compromisso formal assumido pelos governos federal, do Distrito Federal, dos estados e municípios de assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até os oito anos de idade, ao final do 3º ano do ensino fundamental. Pacto é constituído por um conjunto integrado de ações, materiais e referências curriculares e pedagógicas a serem disponibilizados pelo MEC, tendo como eixo principal a formação continuada de professores alfabetizadores.</p> <p>Nos Cadernos de Formação são apresentados os direitos de aprendizagem das diferentes áreas de ensino de forma a favorecer ao professor conhecimentos que podem ser integrados ao planejamento de ensino nos três anos iniciais do ciclo da alfabetização.</p>

Desde o documento de Apresentação pode-se perceber que as duas propostas constituem-se de orientações curriculares e metodológicas voltadas para que os professores desenvolvam um bom trabalho em sala de aula, o que possibilita um caráter comum no processo de ensino e possibilita que todas as crianças sejam alfabetizadas até os 8 anos de idade.

Capacidades	Direitos
<p>Como nos Cadernos do Centro de Alfabetização e Letramento/UFMG – CEALE (2005)- os quais tomamos como referência para os processos de alfabetização e letramento nos Anos Iniciais e Complementares do Ensino Fundamental – a opção pelo termo capacidade justifica-se pelo fato de ser amplo e, aqui, sendo utilizado como norte, dando conta de denominar: os atos motores, as operações mentais, as atitudes que favorecem a autonomia e os valores.</p>	<p>Muitas expressões já foram utilizadas para representar objetivos na aprendizagem: competências, descritores, indicadores de desempenho, expectativas de aprendizagem, capacidades, são algumas delas. Neste material de formação adotamos “Direitos de Aprendizagem”, pois compreendemos a educação escolar como direito social.</p> <p>A definição de direitos e objetivos de aprendizagem também se insere num movimento que compreende a educação escolar como uma ferramenta para mudança social. Nessa perspectiva transformadora, aprender é uma atividade que é mobilizada a partir da realidade objetiva, da situação real de vida do educando (CANDAUI, 2003).</p>

As duas propostas curriculares dividem-se em eixos, capacidades/direitos e, além disso, há uma distribuição gradativa destes nos 3 (três) primeiros anos de escolaridade.

Embora, alguns nomes sejam divergentes, eles se assemelham na conceituação, como exemplo, há o termo “direito” utilizado pelo PNAIC e o termo “capacidade” utilizado na Proposta Curricular Municipal, pois, ambos representam os ideais de cada sistema no que diz respeito àquilo que deve ser garantido ao aluno aprender até o final do ciclo de alfabetização, desde os atos motores, o desenvolvimento de operações mentais até valores que garantirão a formação de cidadãos mais autônomos.

<i>Organização</i>	<i>Organização</i>
<p>Esta Proposta Curricular, pressupõe que o desenvolvimento das capacidades deve ser previsto dentro de uma lógica e organização que introduz, retoma, trabalha e consolida os conhecimentos escolares, visando favorecer o desenvolvimento das capacidades e habilidades.</p> <p>Introduzir Retomar Trabalhar Consolidar</p>	<p>Em todos os quadros são expostas sugestões acerca de como tratar a progressão de conhecimento ou capacidade durante o ciclo de alfabetização. A letra “I” será utilizada para indicar que determinado conhecimento ou capacidade deve ser introduzido na etapa escolar indicada; a letra “A”, indicará que a ação educativa deve garantir o aprofundamento; e a letra “C”, indica que a aprendizagem deve ser consolidada no ano indicado.</p> <p>Introduzir Aprofundar Consolidar</p>

Para garantir a aprendizagem no tempo certo os dois documentos orientam que os direitos/capacidades sejam organizados e trabalhados seguindo uma progressão representada pelos termos: Introduzir (I), Retomar (R), Trabalhar (T), Consolidar (C) na Proposta Curricular e Introduzir (I), Aprofundar (A) e Consolidar (C) no PNAIC. Percebe-se uma diferença de nomes na fase intermediária do processo de ensino quando trata-se de RETOMAR E TRABALHAR X APROFUNDAR, todavia, ambos sugerem o desenvolvimento de um trabalho sistemático e detalhado, o que permitirá aos alunos a ampliação das capacidades e a inter-relação com outras capacidades já consolidadas.

Além dos aspectos já expostos, houve uma análise detalhada também dos aspectos curriculares onde foi possível relacionar o direito (PNAIC) à capacidade (Proposta Curricular), nas matrizes de Língua Portuguesa e Matemática e concluir o seguinte:

- Algumas capacidades encontram-se em defasagem em relação à proposta do PNAIC (em amarelo).
- Algumas capacidades estão avançadas em relação ao PNAIC.
- Por fim, a maioria das capacidades estão ajustadas com as abordagens propostas pelo PNAIC.

Os aspectos mencionados podem ser verificados, na tabela “Coerência entre as Matrizes” – Caderno do Supervisor.

Face ao exposto, conclui-se que as propostas convergem para pontos em comum e propõem além do currículo uma abordagem gradativa ao longo dos anos de escolaridade, para

que as crianças, sobretudo aquelas que encontram-se no primeiros anos do ensino fundamental, estejam alfabetizadas até os 8 anos de idade, garantindo assim, não somente o seu direito de frequentar a escola, mas, principalmente o direito a aprender.

Ressalta-se ainda a importância do Sistema Municipal de Ensino de Montes Claros, fazer alguns ajustes para que a sua proposta curricular esteja em consonância com toda a proposta do PNAIC, uma vez que esta propõe aspectos importantes da Educação a nível nacional para a confirmação do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa.

Outros instrumentos...

Além disso, a proposta de formação do PNAIC sugere uma série de instrumentos para diagnóstico, acompanhamento e avaliação do desempenho dos alunos, que deverão ser preenchidos pelos professores alfabetizadores e analisados pela equipe pedagógica da escola, que facilitarão o planejamento das ações e das intervenções.

4.4 Projeto Montes Claros na Trilha Da Leitura

O projeto Montes Claros na Trilha da Leitura, proposto para o quadriênio 2013-2016, apresenta importantes estratégias e espaços alternativos para o desenvolvimento da leitura, objetivando desenvolver ações que utilizem a leitura como fonte de prazer, informação e aprendizagem, em diversos espaços e suportes, ampliando a escrita e o conhecimento dos alunos e da comunidade geral. Coordenado pela SME, conta com uma equipe de professores das escolas municipais, com 15 horas complementares, que desenvolvem atividades com A Caravana da Leitura, Visitando Escolas e outros espaços, Contando Histórias e incentivando a leitura. Para a execução do projeto na escola, cada supervisor é peça fundamental, uma vez que deverá coordenar o trabalho de leitura específico da escola, articulando-o com as atividades e ações do Trilha da Leitura, na SME.

Principais Atividades e Ações:

Público-Alvo: O Aluno

- 1 - Baú, cantinho de leitura ou caixa da leitura em todas as escolas;
- 2 - Caderno de literatura com dinâmica de funcionamento do projeto e atividades;
- 3 - Leitura na praça e leitura no parque;
- 4 - Blitz da leitura (campanha para arrecadar livros; entrega de panfletos com histórias, jornais...)

- 5 - Caravana da leitura;
- 6 - Momento da história na rádio local;
- 7 - Gráfico da leitura nas salas e cartão para os alunos que lerem mais;
- 8 – Espaço de Leitura;
- 9 - Eventos sobre poemas (chá poético, saraus...);
- 10 - Soletrando – filme: A arte de soletrar;
- 11 - Feira literária - Projeto Específico;
- 12 - Jornal da leitura.
- 13 – Cine escola e Cine sala ou Cine CEMEI
- 14 – Atividades com histórias em quadrinhos, gibis, charges envolvendo as personagens do projeto.
- 15 – Atividades pedagógicas relacionadas com o trabalho de leitura, como ditados, jogos, entre outros.

Público-alvo: Comunidade Escolar – Ação Familiar na Escola

Tema: *Por Trás de Um Bom Filho, Há Sempre Uma Grande Família!*

- 16 - Reunião de pais: Trabalhar a importância da leitura na família- DVD com mensagem para as escolas;
- 17 - Dia L (Dia da leitura) – conte uma história! Pais contando histórias na escola;
- 18 - Todos os professores fazendo mutirão para verificar a leitura dos alunos;
- 19 - Agora é a sua vez! Encaminhar textos sobre valores, numerados para que os pais leiam em casa, com os filhos;
- 20- Criar mecanismos para a participação dos pais nos colegiados da escola.
- 21 - Reuniões periódicas para formações de professores envolvendo oficinas e temas de trabalho, previstas no calendário.

Projeto na íntegra disponível no site www.educamoc.com.br

A SME, compreendendo que cada um dos seus alunos possui uma maneira particular e um ritmo próprio para aprender os conteúdos e para desenvolver as habilidades previstas na Proposta Curricular Municipal, vai implementar, a partir de março de 2015, o **Projeto de Intervenção Pedagógica Municipal- PIP**, o qual estará destinado a atender aos alunos regularmente matriculados nas Unidades Municipais de Ensino que ofertam o Ensino Fundamental I e II e que estejam apresentando dificuldades de aprendizagem em alfabetização e letramento, em Língua Portuguesa (leitura, compreensão e produção textual) e em Matemática.

Esse Projeto de Intervenção Pedagógica- PIP- servirá como suporte ao trabalho educacional que os docentes regulares já realizam com os alunos, mas que, infelizmente, nem sempre dá conta de abarcar todas as dificuldades apresentadas por eles, seja por uma questão de carga horária, seja pelo tamanho das turmas, seja pela própria dimensão heterogênea dos problemas de aprendizagem.

O fato é que as turmas de intervenção funcionarão como uma extensão do processo de ensino-aprendizagem que os alunos já iniciaram no começo do ano letivo, sendo mais uma oportunidade para que eles possam aprender e adquirir os conhecimentos que, por qualquer razão, não foram adquiridos.

A lógica dessa intervenção gira em torno do respeito e da adequação ao momento de aprendizagem de cada aluno, levando em conta, conforme previsto pelos Parâmetros Curriculares Nacionais, que “o conhecimento é resultado de um complexo e intrincado processo de modificação, reorganização e construção, utilizado pelos alunos para assimilar e interpretar os conteúdos escolares” (BRASIL, 1997, p.34).

Assim, com vistas ao sucesso das propostas de intervenção apontadas pelo PIP, destaca-se a necessidade de se estabelecer metas para o ano letivo. Para isso, também é importante que o Diretor mantenha essas metas pactuadas pela escola no pátio juntamente com os resultados dos alunos nas avaliações internas e também externas, tais como: PROALFA, Prova Brasil e ANA – Avaliação Nacional da Alfabetização, através de cartazes, faixas, murais, e divulgá-los para toda a comunidade escolar, essa atitude revelará grande interesse por todos os agentes da comunidade escolar.

Maiores informações acerca do PIP municipal, bem como as atribuições dos atores sociais envolvidos com esta proposta, encontram-se na “Minuta de Orientação: Projeto de Intervenção Pedagógica – PIP” disponibilizada para todas as escolas.

4.4.1 Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica

O Plano de Intervenção Pedagógica deve ter objetivos claros, com metas bem

definidas e ações adequadas que respondam aos problemas identificados na análise dos resultados. Para tanto, apresentamos um roteiro de plano para auxiliar no trabalho de elaboração:

Identificar o problema: Situação Atual

-Identificar os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem, as características dessas dificuldades e as possíveis causas dos problemas apresentados pelos alunos.

Estabelecer metas: situação desejada

-As metas devem priorizar o aprendizado do aluno com foco na ação do professor com objetividade, clareza e prazo para execução. Para isso sugerimos a criação de murais com as metas e a divulgação dos resultados parciais à medida que forem sendo alcançados.

Definir as ações: caminho

-Toda a escola deverá ser mobilizada no sentido de buscar alternativas de intervenções para mudar o quadro atual e atingir as metas. Esta tarefa não é só do professor, mas será na sala de aula que o processo terá maior expressão. Definir responsabilidades: pessoas

-A participação de todos na responsabilidade do alcance das metas estabelecidas deve ser evidenciada e exigida. Por isso é essencial definir quem será responsável pelo quê. A cada ano, o Plano de Intervenção Pedagógica deve ser revisto e atualizado mediante a situação de aprendizagem e as necessidades reais. Fazer a análise do que foi proposto, do que foi realmente implementado, do que deu certo, do que deve ser descartado e, a partir das premissas – o quê, onde, como, quem – é que o Plano de Intervenção Pedagógica deve ser replanejado.

Importante!

Recorrendo-se ao Boletim do PROALFA, do PROEB e o resultado do SAME, faça a intervenção pedagógica acontecer, desenvolvendo ações que podem constar no Plano de Intervenção Pedagógica da Escola, tais como:

- Laboratório de aprendizagem;
- Enturmação temporária por conteúdos;
- Enturmação temporária por turmas contemplando os níveis de dificuldades;
- Atendimento a pequenos grupos de alunos de forma sistematizada;
- Atendimento aos alunos em turmas no Programa de Tempo Integral;
- Utilização da Biblioteca como espaço dinâmico de leitura.

De acordo com a Lei Municipal nº 3176 de 23 de dezembro de 2003, no seu Artigo 104 são atribuições específicas do professor o exercício concomitante dos seguintes modos de trabalho:

Módulo I - Regência efetiva de atividade, área de estudo ou disciplina;

Módulo II - Elaboração de programas e planos de trabalho, controle e avaliação do rendimento escolar, recuperação dos alunos, reuniões, auto aperfeiçoamento, pesquisa educacional e cooperação no âmbito da escola para aprimoramento tanto do processo ensino-aprendizagem, como da ação educacional e participação ativa na vida comunitária da escola.

A carga horária referente a este módulo encontra-se descrita na Instrução Normativa nº01/2014.

É de responsabilidade do diretor o cumprimento da legislação vigente, acompanhando o trabalho do supervisor no que se refere ao planejamento e acompanhamento das atividades inerentes aos dois módulos.

4.7 Conselho de Escolas

O acompanhamento pedagógico nos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental é de grande relevância para o planejamento pedagógico tanto da escola, quanto da Secretaria Municipal de Educação (SME), tendo em vista as intervenções pedagógicas que podem ser feitas após o diagnóstico e organização dos dados coletados. A partir do Conselho de Escolas, o que se pretende é formar uma rede de compartilhamento que privilegie uma visão estratégica do desempenho da escola e também das necessidades fundamentais, bem como, a troca de experiências educativas eficazes e criativas. O foco deste acompanhamento é o ensino-aprendizagem, através do diagnóstico, da análise, do (re)planejamento, da intervenção e da avaliação.

Com base na análise dos dados e informações coletadas, a equipe dos Anos Iniciais e Anos Finais da Secretaria Municipal de Educação em parceria com os supervisores e gestores de cada escola traçarão estratégias de acompanhamento e intervenções pedagógicas para ano letivo objetivando a sequência no processo ensino-aprendizagem dos alunos, almejando a elevação da qualidade do ensino oferecido pelo Sistema Municipal de Educação. (Instrução normativa 01/2014)

4.8 Conselho de Classe

O Conselho de Classe é o espaço que objetiva discutir, refletir, analisar e avaliar o

processo de ensino aprendizagem do aluno, fornecendo dados para o direcionamento do trabalho dos professores, do especialista e do diretor.

O Conselho de Classe, nos anos iniciais do Ensino Fundamental, é uma reunião avaliativa em que (o) a supervisor (a) e o (a) professor (a) de cada turma discutem acerca da aprendizagem dos alunos, do desempenho do(a) próprio(a) professor(a), dos resultados das estratégias de ensino empregadas, da adequação da organização curricular e outros aspectos referentes ao período a ser avaliado.

É importante que os professores, antes do Conselho de Classe, condensem os resultados em fichas para facilitar a análise dos resultados obtidos pela turma e levantamento dos alunos com baixo desempenho.

Após o Conselho de Classe realizado com cada professor (a), o (a) supervisor (a) deve dar oportunidades que os(as) professores(as) de cada ano de escolaridade se reúnam para estabelecerem ações e metas a fim de sanar as defasagens apresentadas. Ações estas, que serão inseridas no PIP – Plano de Intervenção Pedagógica da escola.

Ao fazer o Conselho de Classe contemplando seus reais objetivos a Escola atinge os seguintes resultados:

- Promove uma visão abrangente do papel da avaliação no processo ensino-aprendizagem.
- Valoriza o progresso individual do aluno, seu comportamento cognitivo, afetivo e social.
- Reconhece o contexto familiar em que o aluno está inserido.
- Incentiva a autoanálise e autoavaliação dos profissionais de ensino.
- Propicia mudanças tanto na prática docente, como no currículo e na dinâmica escolar.
- Traça metas para que as mudanças sugeridas sejam efetivamente realizadas.

4.8 Orientações e Sugestões de Atividades para os Trabalhos Pedagógicos nos Sábados Letivos

Nos sábados letivos as atividades oferecidas deverão ser:

- Diferenciadas;
- Atrativas e prazerosas;
- Complementares às ações educacionais ocorridas durante a semana.
- O foco deste trabalho serão oficinas, atividades de lazer, esporte, atividades pedagógicas e culturais.

O que precisa, pedagógica e didaticamente, ser feito:

- Sequências de módulos-aula temporais, eventualmente admitidos dois módulos temáticos geminados, mas desde que com abordagem interdisciplinar, com alternância de assuntos.

- Cada módulo aula deverá ser planejado, prevendo-se:
 - As sequências didáticas com a participação dos alunos;
 - O uso adequado dos recursos didáticos previstos e disponíveis no ambiente escolar onde a atividade se realiza;
 - Previsão de tempo máximo para desenvolvimento e finalização das tarefas propostas;
 - Valorização do esforço e da produção dos alunos: os trabalhos realizados deverão ser expostos na escola para apreciação de toda a comunidade escolar;
 - A organização da sala de aula e a disposição física dos alunos em sala deverá observar um formato interativo e discursivo. Portanto, o professor deverá limitar o uso do tempo ao fazer exposições, privilegiando a metodologia de oficinas pedagógicas.

O que se deve evitar:

- Utilizar a mesma metodologia trabalhada de 2ª a 6ª feira;
- Utilizar a mesma sequência de aulas, como ocorre de 2ª a 6ª feira;
- Utilizar somente o espaço da sala de aula;
- Utilizar os mesmos materiais didáticos de 2ª a 6ª feira;
- Aulas expositivas prolongadas e muita escrita no quadro.
- Os sábados letivos, a partir dessas considerações elencadas, podem e devem, ser utilizados de forma criativa, a fim de representar um diferencial à rotina semanal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância do trabalho do Diretor Escolar, o “Caderno do Diretor: Orientações para Gestores das Escolas Municipais de Montes Claros-MG” pretende constituir-se em um instrumento de ajuda no seu trabalho diário, apresentando direcionamentos quanto à orientação, acompanhamento, implementação e avaliação do processo de ensino-aprendizagem, criando condições para o bom desempenho do aluno, aperfeiçoando a ação do Supervisor de Ensino e, conseqüentemente, do Professor, possibilitando a consolidação de uma cultura de análise de dados e intervenção pedagógica em tempo real, além da otimização dos projetos educacionais.

Nessa perspectiva, este caderno apresenta-se ao diretor, como um instrumento de orientação e apoio para a realização das suas ações junto à escola e aos professores,

possibilitando o diálogo entre todos os agentes do processo educativo, na busca de soluções coletivas para garantir melhor ensino e maior aprendizagem dos alunos.

Para tanto, importante que o Diretor Escolar desenvolva seu trabalho em articulação com todos os segmentos da comunidade escolar e demais órgãos do sistema de ensino, contribuindo para a verdadeira função social da escola, que é a de contribuir para a formação de cidadãos conscientes do seu papel crítico e social no meio em que vivem, além das habilidades que são específicas do ambiente escolar.

Dentro deste aspecto, este material traz apontamentos de extrema relevância para a gestão das escolas públicas municipais. Vale reiterar que, além deste caderno a equipe técnica da SME encontra-se a disposição dos educadores de todo o sistema, destacando a necessidade do desenvolvimento de um trabalho articulado e em consonância com as diretrizes municipais. Destaque-se o fato de que o fortalecimento das ações das escolas do sistema municipal de ensino deve constituir-se no objetivo comum de todos os educadores do sistema.

Espera-se que, ao longo de 2015, este caderno passe por diversas reformulações com vistas a aperfeiçoar-se enquanto instrumento de apoio para os diretores do sistema municipal. Para tal processo, importante que o mesmo configure-se como instrumento de análise e estudo por parte dos Diretores Escolares.

Assim sendo, sugestões e críticas para aperfeiçoamento do caderno do diretor serão muito bem-vindas, uma vez que a SME, conta com a colaboração de todos os atores educacionais do sistema municipal para o fortalecimento de um sistema educacional democrático.

REFERENCIAS

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. 168p.

BRASIL. **Lei n.9394, de 20 dez. 1996**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, ano CXXIV, n. 248, 13.12.96, p. 27.833 – 27. 841, dez. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica. Brasília: MEC, 2013.

BRASIL. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Apoio à Gestão Educacional. Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa: **a Organização do planejamento e da Rotina no Ciclo de Alfabetização na Perspectiva do letramento**. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, Diretoria de Apoio à Gestão Educacional. Brasília:MEC,SEB,2012.

BRITO, Roseli. Como fazer o Conselho de Classe. Disponível em: <http://www.sosprofessor.com.br/blog/como-fazer-o-conselho-de-classe>. Acesso em 29/11/2013.

BRASIL. **Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa: Formação do professor Alfabetizador: Caderno de Apresentação**. Brasília: MEC, SEB, 2014. pag.40

CEALE, Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Educação. **Acompanhando e Avaliando**. Caderno 4. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, 2004.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática dos Sistemas Públicos de Ensino**. In OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (Org) Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 15- 21.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A Gestão Democrática na Escola e o Direito a Educação**. Disponível em <file:///F:/Desktop/Corre%C3%A7%C3%B5es/Caderno%20Diretor/Textos%20de%20referencia/GEST%C3%83O%20DIREITO%20A%20EDUCA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em 19 de fev de 2014.

CANDAU, V. **Oficinas pedagógicas de direitos Humanos**. Petrópolis: Vozes, 2003.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Inclusão de Ciências no Saeb**: Documento Básico. Brasília: 2013

MOÇO, Anderson. **As seis práticas essenciais na alfabetização**. Nova Escola, São Paulo, Ano XXVI, nº239, p.50 a57, janeiro/fevereiro.2011.

FLORIANÓPOLIS. Documento Orientador de Intervenção no Processo de Aprendizagem dos Anos Iniciais – 2009. Disponível em http://ebmjoaogoncalves.weebly.com/uploads/5/2/3/6/5236604/orientador_de_interveno_no_processo_de_aprendizagem_dos_anos_iniciais.pdf. Acesso em 15/11/2012.

HOFFMAN, J. **O jogo do contrário em avaliação**. Porto Alegre: Mediação, 2005.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores** in LUCK, Heloisa (org) Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000. p. 12

MINAS GERAIS. Secretaria Estadual de Educação. Resolução nº 2197 de 26 de outubro de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Guia do Diretor Escolar**. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8191B7D8-138B-4DA8-A99B-F7853349BCE6%7D_Guia%20Diretor.indd.pdf Acesso em 12 dez de 2013.

MONTES CLAROS. Conselho Municipal de Educação/Secretaria Municipal de Educação. Instrução Normativa nº 01 de 1º de abril de 2010. Montes Claros, 2010.

MONTES CLAROS. Proposta Pedagógica Gêneros Textuais: Um Mundo de Textos. 2012.

MONTES CLAROS. Leitura e Produção de Texto à Luz da Proposta Curricular do Ensino Fundamental – Anos Iniciais do Sistema Municipal de Ensino de Montes Claros. 2012.

MONTES CLAROS. Guia de Revisão e Reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica. Secretaria Estadual de Educação. 2013

MONTES CLAROS. Proposta Curricular – Anos Iniciais Ensino Fundamental. SME/MG, Prefeitura Municipal de Montes Claros. 2011.

MONTES CLAROS. Manual do SAME – CD e Orientações da Coordenadoria de Avaliação Sistêmica. Secretaria Municipal de Educação – SME. 2010.

MONTES CLAROS. Secretaria Municipal de Educação. Instrução Normativa no 01, de 10 de Janeiro de 2014. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Unidades Municipais de Ensino que compõem o Sistema Municipal de Ensino. Montes Claros: SME, 2014.

MONTES CLAROS. Secretaria Municipal de Educação. Instrução Normativa, de novembro de 2014. Dispõe sobre o Calendário Escolar para a Educação Básica, no ano letivo de 2015, nas unidades do Sistema Municipal de Ensino de Montes Claros. Montes Claros: SME, 2014.

MONTES CLAROS. Lei Nº 3.176, de 23 de dezembro de 2003, Dispõe sobre o Estatuto, o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Magistério do Município de Montes Claros e dá outras providências.

MONTES CLAROS. Lei Nº 3.174, de 23 de maio de 2013, Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores Públicos do Poder Executivo e do Município de Montes Claros.

POLATO, Amanda; SANTOMAURO, Beatriz; RATIER, Rodrigo. A Chave do Ensino. Nova Escola, São Paulo, ano XXIII, nº213, p.44 a 62, junho.2008.

www.crv.educacao.mg.gov.br. Acesso em 02/12/2013

www.simave.caedufff.net. Acesso em 02/12/2013

www.provabrazil.inep.gov.br/ana. Acesso em 02/12/2013

www.provabrazil.inep.gov.br/matrizes-de-referencia-professor . Acesso em 02/12/2013

<http://www.portalavaliacao.caedufff.net/pagina-exemplo/tipos-de-avaliacao/avaliacao-externa/>. Acessado em: 28/11/2013)

APENDICES

I CRONOGRAMA DE ATIVIDADES / CALENDÁRIO INTERNO

Conselho de Classe

Bimestre	Data	Horário	Observação
1º			
2º			
3º			
4º			

Reunião de Pais

Reunião	Data	Horário	Observação
Acolhimento			
1º bimestre			
2º bimestre			
3º bimestre			
4º bimestre			

Reunião Pedagógica

Mês	Dia	Horário	Observações
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Mai			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro			
Outubro			
Novembro			
Dezembro			

Projetos e/ou Programas

PROJETO/PROGRAMA	Período de Realização	Responsáveis

Eventos e Datas Comemorativas

Comemorações	Data	Responsáveis

II DOCUMENTOS LEGAIS NECESSÁRIOS AO TRABALHO DO GESTOR

DOCUMENTO	ASSUNTO
LEI Nº 2850/2000	DEFINE O QUADRO DE PESSOAL DAS UNIDADES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO.
LEI Nº 2891/2001	DISPÕE SOBRE A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE MONTES CLAROS.
LEI Nº 3174/2003	DISPÕE SOBRE O PLANO DE CARGO, CARREIRA E VENCIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO PODER EXECUTIVO DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS.
LEI Nº 3175/2003	DISPÕE SOBRE O ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS.
LEI Nº 3176/2003	DISPÕE SOBRE O ESTATUTO, O PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E VENCIMENTOS DO MAGISTÉRIO DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS.
LEI Nº 3177/2003	INSTITUI O CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO DO PODER EXECUTIVO MUNICIPAL.
LEI Nº 3178/2003	INSTITUI O CONSELHO DE POLÍTICA DE ADMINISTRAÇÃO E REMUNERAÇÃO DE PESSOAL DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS.
LEI Nº 3179/2003	DISPÕE SOBRE O PROCESSO ADMINISTRATIVO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS.

LEI Nº 3348/2004	ALTERA A COMPOSIÇÃO DOS ANEXOS DA LEI Nº 3194/2004 E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS.
LEI Nº 3587/2006	AUTORIZA O PODER EXECUTIVO A CONCEDER A GRATIFICAÇÃO DENOMINADA “PÓ-DE-GIZ.”
LEI Nº 3588/2006	INSTITUI A GRATIFICAÇÃO E AUTORIZA O PODER EXECUTIVO A CONCEDÊ-LA.
LEI Nº 3672/2006	DISPÕE SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO MUNICIPAL.
LEI Nº 3885/2007	ORGANIZA O SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE MONTES CLAROS.
LEI Nº 9394/1996	ESTABELECE AS DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL.
LEI Nº 8069/1990	DISPÕE SOBRE O ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE.
CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL/1988	SEÇÃO I - DA EDUCAÇÃO
INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1/ JANEIRO 2014	DISPÕE SOBRE A ORGANIZAÇÃO E O FUNCIONAMENTO DAS UNIDADES MUNICIPAIS DE ENSINO QUE COMPOEM O SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO
INSTRUÇÃO NORMATIVA/ DEZEMBRO 2014	DISPÕE SOBRE O CALENDÁRIO ESCOLAR PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA, NO ANO LETIVO DE 2015, NAS UNIDADES DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE MONTES CLAROS



III PLANO DE AÇÃO DO DIRETOR

Escola Municipal: _____ e-
mail: _____ Telefone: _____
Diretor (a): _____ e-
mail: _____ Telefone: _____

Visto que o trabalho do Diretor Escolar é abrangente nota-se a necessidade de organizar as atividades que deverão ser realizadas durante o ano, a fim de garantir o cumprimento de ações necessárias para o bom desenvolvimento da escola.

Com o objetivo de melhor organizar o trabalho, as ações durante o ano foram divididas da seguinte maneira:

Atividades Permanentes:

Outras atividades: _____

IV CRONOGRAMA DE AÇÕES DO DIRETOR		
SEMESTRE	AÇÕES DO MÊS	AÇÕES
1º Semestre	Janeiro	
	Fevereiro	
	Março	
	Abril	
	Maiο	
	Junho	
2º Semestre	Julho	
	Agosto	
	Setembro	
	Outubro	
	Novembro	
	Dezembro	

Data: ___/___/___ Assinatura do Diretor (a): _____

V QUADRO INFORMATIVO DE FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA**LISTA DE PROFESSORES**

Nº	PROFESSOR	TURMA(S) QUE ATENDE	ANIVERSÁRIO	TELEFONE/E- MAIL
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				

LISTA DE AUXILIARES DE DOCÊNCIA

Nº	Auxiliar de docência	Turma e nº de aluno(s) que atende	Aniversário	Telefone/e-mail
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				

LISTA DE INTÉRPRETE DE LIBRAS

Nº	Intérprete de Libras	Turma e nº de aluno(s) que atende	Aniversário	Telefone/e-mail
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				

ATENDIMENTO A ALUNOS COM NECESSIDADES ESPECIAIS

Nº	Nome do Aluno	Professora/ Turma	Intérprete/auxiliar que acompanha	Tipo de necessidade
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				

OUTROS PROFISSIONAIS

01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				

VI CRONOGRAMA MÓDULO II/ ATIVIDADES COMPLEMENTARES

Nº	Data	Assunto/Tema	Duração	Participantes
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				

ANEXOS

ATRIBUIÇÕES DOS SERVIDORES LOTADOS NAS ESCOLAS MUNICIPAIS

I. Atribuições do Diretor⁵

Art. 109 - São atribuições específicas do Diretor:

- I - planejar o trabalho do ano letivo com o corpo docente;
- II - organizar o quadro de classe e remetê-lo ao órgão competente;
- III - organizar e supervisionar os trabalhos de matrícula;
- IV - designar a sala, turno e classe em que devam lecionar os professores;
- V - designar professores para substituições eventuais e outras atividades do Magistério;
- VI - distribuir as classes entre os Especialistas em Educação;
- VII - promover reuniões de pais e mestres;
- VIII - promover e supervisionar a organização das atividades extra curriculares do estabelecimento;
- IX - supervisionar o trabalho dos especialistas em educação e professores especializados;
- X - promover meios para o bom funcionamento do serviço médico-dentário, Caixa Escolar e cantina;
- XI - receber verbas destinadas ao estabelecimento e prestar contas de seu emprego;
- XII - manter atualizados os livros de escrituração escolar;
- XIII - providenciar o material didático e de consumo, orientando e controlando o seu emprego;
- XIV - convocar e presidir reuniões pedagógico-administrativas, fazendo lavrar atas dos assuntos tratados;
- XV - controlar a execução do programa de ensino, em cada semestre, conjuntamente com o Especialista em Educação;
- XVI - fazer reuniões com o pessoal administrativo para discriminar as atribuições de cada servidor e orientar os trabalhos de limpeza e conservação;
- XVII - comparecer a reuniões, quando convocada por autoridade do ensino;
- XVIII - presidir o colegiado da escola;
- XIX - desempenhar tarefas afins.

II. Atribuições do Vice-Diretor⁶

Art. 108 - São atribuições específicas do Vice-Diretor:

- I - coadjuvar o diretor na administração do estabelecimento;
- II - responder pela direção do educandário, nas faltas e impedimentos ocasionais do Diretor;
- III - orientar a realização de atividades sociais, literárias e esportivas dos alunos;
- IV - orientar a execução das ordens emanadas do Diretor;
- V - superintender a disciplina dos alunos de conformidade com orientação superior;
- VI - zelar pela boa ordem e higiene do estabelecimento;
- VII - desempenhar tarefas afins.

III. Atribuições do professor⁷

Art. 103 - São atribuições genéricas do profissional do magistério:

- “I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III – zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V – ministrar os dias letivos e horas/aulas estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI – colaborar com as atividades de articulação da escola, com as famílias e a comunidade.”

Art. 104 – São atribuições específicas do Professor:

I – O Professor de Educação Infantil – (...)

II- O Professor de Ensino Fundamental 1ª a 4ª série - NMM-01, exercer atividades educacionais, no ensino fundamental de 1ª a 4ª série, concomitante com os seguintes módulos de trabalho: módulo 1: regência efetiva; módulo 2: atividades extraclasse, elaboração de programas e planos de trabalho, controle e avaliação do rendimento escolar, recuperação dos

⁶Conforme Lei nº 3.176 de 23 de dezembro de 2003.

alunos, reuniões, auto aperfeiçoamento, pesquisa educacional e cooperação, no âmbito da escola, para aprimoramento tanto do processo ensino-aprendizagem, como da ação educacional e participação ativa na vida comunitária da escola;

III - o Professor de Ensino Fundamental 5ª a 8ª série - NSM-01, exercer atividades educacionais no ensino fundamental de 5ª a 8ª série concomitante com os seguintes módulos de trabalho: módulo 1: regência efetiva de atividades, área de estudo ou disciplina; módulo 2: atividade extraclasse, elaboração de programas e planos de trabalho, controle e avaliação do rendimento escolar, recuperação dos alunos, reuniões, auto-aperfeiçoamento, pesquisa educacional e cooperação, no âmbito da escola, para aprimoramento tanto do processo ensino-aprendizagem, como da ação educacional e participação ativa na vida comunitária da escola; • Inciso III com redação determinada pela Lei 3.193/2004.

IV Atribuições do Auxiliar de Docência⁸

1- Auxiliar o professor com turmas de 0 a 3 anos e com turmas de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, matriculados na rede pública municipal.

2- Executar atividades de alimentação, higiene e segurança dos discentes.

3- Garantir os cuidados necessários no intervalo dos turnos e nos horários de entrada e saída dos alunos, responsabilizando-se pelas informações que garantam a integridade física e psicológica desses alunos.

4- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho. Executar outras atividades correlatas.

V Atribuições do Supervisor de Ensino⁹

Art. 105 – São atribuições específicas do Especialista em Educação – NSM-02; de Supervisor de Ensino:

I – Coordenar o planejamento e implementação do projeto político pedagógico na escola, tendo em vista as diretrizes definidas no plano de desenvolvimento da escola.

a) participar da elaboração do plano de desenvolvimento da escola;

b) delinear, com os professores, o projeto pedagógico da escola, explicitando seus componentes de acordo com a realidade da escola;

⁸ Conforme Edital 01/2009

⁹ Conforme Lei nº 3.176 de 23 de dezembro de 2003.

- c) coordenar a elaboração do currículo pleno da escola, envolvendo a comunidade escolar;
- d) assessorar os professores na escolha e utilização dos procedimentos e recursos didáticos mais adequados ao atingimento dos objetivos curriculares;
- e) promover o desenvolvimento curricular redefinindo, conforme as necessidades, os métodos e materiais de ensino;
- f) participar da elaboração do calendário escolar;
- g) articular os docentes de cada área para o desenvolvimento do trabalho técnico-pedagógico da escola, definindo suas atribuições específicas;
- h) identificar as manifestações culturais, características da região e incluí-las no desenvolvimento do trabalho da escola;

II – Coordenar o programa de capacitação do pessoal da escola:

- a) realizar a avaliação do desempenho dos professores identificando as necessidades individuais de treinamento e aperfeiçoamento;
- b) efetuar o levantamento da necessidade de treinamento e capacitação dos docentes na escola;
- c) manter intercâmbio com instituições educacionais e/ou pessoas visando sua participação nas atividades de capacitação da escola;
- d) analisar os resultados obtidos com as atividades de capacitação docente, na melhoria do processo de ensino e de aprendizagem;

III – Realizar a orientação dos alunos, articulando o envolvimento da família no processo educativo:

- a) identificar, junto com os professores as dificuldades de aprendizagem dos alunos;
- b) orientar os professores sobre as estratégias mediante as quais as dificuldades identificadas possam ser trabalhadas, em nível pedagógico;
- c) encaminhar a instituições especializadas os alunos com dificuldades que requeiram um atendimento terapêutico;
- d) promover a integração do aluno no mundo do trabalho, através da informação profissional e da discussão de questões relativas aos interesses profissionais dos alunos e à configuração do trabalho na realidade social;
- e) envolver a família no planejamento e desenvolvimento das ações nas escolas;
- f) proceder, com auxílio dos professores, ao levantamento das características socioeconômicas e de linguística do aluno e sua família;
- g) utilizar os resultados do levantamento como diretriz para as diversas atividades de planejamento do trabalho escolar;

- h) analisar com a família os resultados do aproveitamento do aluno, orientando-o, se necessário, para a obtenção de melhores resultados;
- i) oferecer apoio às instituições escolares discentes, estimulando a vivência da prática democrática dentro da escola.

VI Atribuições do Intérprete de Libras¹⁰

- 1- Atuar no âmbito da Secretaria Municipal de Educação e Unidades da Rede Municipal de Ensino, na interpretação da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS.
- 2- Coletar informações sobre o conteúdo a ser trabalhado, para facilitar a tradução da língua no momento das aulas e atividades escolares.
- 3- Planejar antecipadamente, junto com o professor responsável pela disciplina ou série, sua atuação e limites no trabalho a ser executado.
- 4- Participar de atividade extra-classe como palestras, cursos, jogos, encontros, debates e visitas com a turma em que exercite a atividade com intérprete.
- 5- Interpretar a linguagem de forma fiel, não alterando a informação a ser interpretada.
- 6- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho. Executar outras atividades correlatas.

VII Atribuições do Auxiliar de Secretaria¹¹

- 1- Organizar e manter atualizado o serviço de escrituração escolar.
- 2- Redigir ofícios, exposições de motivos, atas, declarações, certidões de contagem de tempo e outros expedientes.
- 3- Executar trabalhos de digitação.
- 4- Manter um sistema funcional de arquivos que assegure a identificação de cada aluno e o acompanhamento de sua vida escolar.
- 5- Organizar e atualizar a documentação do pessoal em exercício na escola.
- 6- Organizar e manter o acervo de leis, decretos portarias, regulamentos, resoluções, comunicados e outros, de acordo com a legislação vigente.
- 7- Atender às solicitações de fornecimento de dados do estabelecimento.
- 8- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho.
- 9- Executar outras atividades correlatas.

¹⁰ Conforme Edital 01/2009

¹¹ Conforme Edital 01/2009

VIII Atribuições do Auxiliar de Biblioteca¹²

- 1- Classificar, catalogar e identificar livros, teses, periódicos e outras publicações, bem como mapoteca, bibliografias e referências.
- 2- Orientar consulentes em pesquisas bibliográficas e na escolha de publicações.
- 3- Proporcionar condições para o desenvolvimento de habilidade de consultoria, estudo e pesquisa.
- 4- Proporcionar ambiente para formação de hábitos e gosto pela leitura.
- 5- Zelar pelo uso adequado de todo o material da biblioteca, mantendo-o em condições de utilização permanente e controlar, rigorosamente, o empréstimo de todo o material bibliotecário.
- 6- Proceder ao levantamento anual das necessidades de ampliação do acervo bibliográfico, junto ao pessoal administrativo, técnico, docente e discente do estabelecimento.

IX Atribuições do Inspetor de Aluno¹³

- 1- Controlar o movimento de alunos fora da sala de aula.
- 2- Responsabilizar-se pelo toque de sinal no início, intervalo e término das atividades.
- 3- Auxiliar os professores na vigilância, durante o recreio, e na disciplina em geral, bem como na entrada e saída das salas de aula.
- 4- Coordenar o serviço de merenda.
- 5- Prestar assistência especial aos alunos que, durante os períodos de aulas, ausentarem-se das salas.
- 6- Responsabilizar-se pelos cuidados de higiene e primeiros socorros dos alunos.
- 7- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho.
- 8- Executar outras atividades correlatas.

¹² Conforme Regimento Escolar 2006 da Secretaria Municipal de Educação

¹³ Conforme Edital 01/2009

X Atribuições do Cantineiro¹⁴

- 1- Selecionar os ingredientes necessários ao preparo das refeições, observando o cardápio, quantidades estabelecidas e qualidade dos gêneros alimentícios, temperando e cozinhando os alimentos, para obter o sabor adequado a cada prato e para atender ao programa alimentar da unidade.
- 2- Receber ou recolher louças, talheres e utensílios empregados no preparo das refeições, providenciando sua lavagem e guarda, para deixá-los em condições de uso.
- 3- Distribuir as refeições preparadas, colocando-as em recipientes apropriados, a fim de servir aos alunos.
- 4- Receber e armazenar os produtos, observando data de validade e qualidade dos gêneros alimentícios, bem como a adequação do local reservado à estocagem, visando à perfeita qualidade da merenda.
- 5- Solicitar a reposição dos gêneros alimentícios, verificando periodicamente a posição de estoque e prevendo futuras necessidades, para suprir a demanda.
- 6- Zelar pela limpeza e higienização de cozinhas e copas, para assegurar a conservação e o bom aspecto das mesmas.
- 7- Providenciar lavagem e guarda dos utensílios, para assegurar sua posterior utilização.
- 8- Fornecer dados e informações sobre a alimentação consumida na unidade, para a elaboração de relatórios.
- 9- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho.
- 10- Executar outras atividades correlatas.

XI Atribuições do Servente de Zeladoria¹⁵

- 1- Executar atividades de limpeza e conservação de locais, móveis e utensílios.
- 2- Executar serviços de copa e cozinha.
- 3- Zelar pela conservação do material utilizado
- 4- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho.
- 5- Executar outras atividades correlatas.

¹⁴ Conforme Lei Municipal nº 3.348 de 19 de julho de 2004

¹⁵ Conforme Lei Municipal nº 3.348 de 19 de julho de 2004

XII Atribuições do Vigia da Escola¹⁶

De acordo com o Regimento Escolar 2006 da Secretaria Municipal de Educação, são definidas como atividades do Vigia da Escola:

- 1- Executar atividades de guarda e de portaria, na função de fiscalizar e controlar a entrada e saída de pessoas e veículos.
- 2- Executar atividades no campo de segurança interna e externa do prédio escolar.
- 3- Realizar trabalhos de guarda e manutenção da disciplina.
- 4- Atender às normas de segurança e conduta do trabalho.
- 5- Prestar informações quando solicitado.

XIII Atribuições do Monitor de Informática¹⁷

- 1- Orientar alunos e demais usuários na utilização dos equipamentos de informática.
- 2- Controlar presença, disciplina e manuseio de materiais didáticos e outros instrumentos e materiais pertinentes ao ambiente.
- 3- Contribuir nos aspectos de ensino-aprendizagem dos usuários de informática.
- 4- Manter a limpeza e organização da sala de inclusão digital.
- 5- Efetuar manutenção dos equipamentos de informática.
- 6- Ministrando cursos presenciais e outras capacitações necessárias ao âmbito de suas ações.
- 7- Elaborar planos de aula e planos para ensino a distância.
- 8- Executar atividades diversas, a cargo da Coordenação, relativas ao sistema WEB-AULA.
- 9- Preencher formulários diversos do processo de ensino-aprendizagem.
- 10- Atender às normas de higiene e segurança do trabalho.
- 11- Executar outras atividades correlatas.

¹⁶ Conforme Regimento Escolar 2006 da Secretaria Municipal de Educação

¹⁷ Edital 02/2010

LISTA DE RAMAIS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO - SME

Sala	Setor	Ramais
1	Financeiro	8376 8370
2	Gabinete Secretária e Adjunto	8351
	Diretoria Pedagógica e Coordenadoria de Educação infantil	8389
	Assessoria Jurídica	8350
3	Núcleo de Apoio Administrativo/FAX	8383
		8384
3B	Bolsa Família	8403
		8397
4	PAR /Diretoria Administrativa	8372
4B	Pré-Vestibular	8388
5	Planejamento e Cadastro Escolar	8354
		8402
6	Coord. de Avaliação do Servidor	8373
7	Xerox	8360
8	Inspeção e Gestão Escolar	8365
		8386
9	Gestão de Pessoal	8380/8381
		8405/8377
10	Informática - Suporte	8385
11	Avaliação Sistêmica	8363
12	Núcleo de Tecnologia municipal – NTM Informática	8367
		8362
13A	Educação Infantil	8371
13B	Educação do Campo (Pequeno Porte)	8392
	Coordenação Tempo Integral/ Mais Educação	8357
14	Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Finais Brasil Alfabetizado e EJA	8393
		8396
15	Infraestrutura	8395
	Transporte Rural	8378
15A	Transporte Escolar	8400
16	Engenharia	8390
17	Coordenadoria de Nutrição e Segurança Alimentar	8366
18	Educação Inclusiva	8374
19	Coordenadoria de Criação, Registro, Funcionamento Escolar	8382
	Cantina	8361
	Guarita	8353

OUTROS TELEFONES ÚTEIS

Almoxarifado	3224-3012
Transporte	3229-3434
Cadastro Escolar	3212-2806
Superintendência Regional de Ensino	3201-2400
Conselho Municipal de Educação	3229-3453

SUGESTÕES DE LEITURA:

1. BRITO, Roseli. **Como fazer o Conselho de Classe**. Disponível em: <http://www.sosprofessor.com.br/blog/como-fazer-o-conselho-de-classe>. Acesso em 29 de Nov de 2013.
2. BRASIL. Constituição (1988) Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988. 168p.
3. BRASIL. **Lei n.9394, de 20 dez. 1996**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, ano CXXIV, n. 248, 13.12.96, p. 27.833 – 27. 841, dez. 1996.
4. BRASIL. Ministério da Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica. Brasília: MEC, 2013.
5. BRASIL. Lei n. 11.114, de 20 de dezembro de 2005. Altera os arts. 6o, 30, 32 e 87 da Lei no 9.394 com o objetivo de tornar obrigatório o início do ensino fundamental aos seis anos de idade. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11114.htm: Acesso em 25 de novembro de 2008.
6. BRASIL. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8069.htm. Acesso em 25 de fevereiro de 2015.
7. Brasil. [Lei nº 11.494, de 20 de Junho DE 2007](#). regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nºs 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências.
8. FREIRE. Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
9. FREIRE. Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários á prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
10. LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.
11. LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
12. LÜCK, Heloísa... [et al.]. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
13. MINAS GERAIS. Decreto no 43.673 de 4 de dezembro de 2003. Cria o Conselho de Ética Pública, institui o Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual e dá outras providências.

14. MONTES CLAROS. Secretaria Municipal de Educação. Instrução Normativa no 01, de 10 de Janeiro de 2014. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Unidades Municipais de Ensino que compõem o Sistema Municipal de Ensino. Montes Claros: SME, 2014.
15. PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.
16. RAYS, Oswaldo Alonso. **Planejamento de ensino: um ato político-pedagógico.** In: RAYS, Oswaldo Alonso. Trabalho pedagógico: hipóteses de ação didática. Santa Maria: Pallotti, 2000. p.13-31.
17. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Guia do Diretor Escolar.** Disponível em:
http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8191B7D8-138B-4DA8-A99B-F7853349BCE6%7D_Guia%20Diretor.indd.pdf Acesso em 12 dez de 2013.
18. SILVA, William Pereira. **O perfil de um diretor de escola.** Disponível em:
<http://gestaoescola.blogspot.com.br/2012/07/o-perfil-de-um-diretor-de-escola.html>
Acesso em 12 dez de 2013.
19. VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo.** São Paulo: Libertat, 1995.
20. VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. (Orgs). **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico.** 13.ed. Campinas: Papirus, 1998.