

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE ENSINO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

FLÁVYA SORAYA MENDES MACHADO DOS SANTOS

O NOVO ENSINO MÉDIO E AS PRÁTICAS CURRICULARES DO TRIO GESTOR
NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUSÂNDRADE



SÃO LUÍS
2024

**O NOVO ENSINO MÉDIO E AS PRÁTICAS CURRICULARES DO TRIO GESTOR
NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUSÂNDRADE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS (CCSO)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ENSINO DA EDUCAÇÃO
BÁSICA (PPGEEB)

FLÁVYA SORAYA MENDES MACHADO DOS SANTOS

São Luís - MA
2024

FLÁVYA SORAYA MENDES MACHADO DOS SANTOS

**O NOVO ENSINO MÉDIO E AS PRÁTICAS CURRICULARES DO TRIO GESTOR
NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUSÂNDRADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica (PPGEEB) como requisito obrigatório para receber o título de Mestre em Educação - Gestão do Ensino da Educação Básica.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria José
Albuquerque Santos

São Luís
2024

Ilustração da capa: <https://br.pinterest.com/pin/290834088426571274/>
Foto da capa: Governo do Estado do Maranhão

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

SANTOS, Flávyia Soraya Mendes Machado dos.
O NOVO ENSINO MÉDIO E AS PRÁTICAS CURRICULARES DO TRIO
GESTOR NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUS NDRADE / Flávyia
Soraya Mendes Machado dos SANTOS. - 2024.
169 f.

Orientador(a): Maria Joé Albuquerque dos Santos.
Dissertação (Mestrado) - Curso de Pedagogia,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís / Maranhão,
2024.

1. Educação. 2. Gestão Escolar. 3. Narrativas. 4.
Novo Ensino Médio. 5. Tempo Integral. I. Santos, Maria
Joé Albuquerque dos. II. Título.

FLÁVYA SORAYA MENDES MACHADO DOS SANTOS

**O NOVO ENSINO MÉDIO E AS PRÁTICAS CURRICULARES DO TRIO GESTOR
NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUSÂNDRADE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica (PPGEEB) como requisito obrigatório para receber o título de Mestre em Educação - Gestão do Ensino da Educação Básica.

Aprovada em: 17/04/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria José Albuquerque dos Santos (Orientadora)
Doutora em Educação (PPGEEB/UFMA)

Prof Dr. Filipe Santos Fernandes (1º Examinador)
Pós-Doutor em Matemática (LECAMPO/UFMG)

Prof. Dr. José Carlos de Melo (2º Examinador)
Doutor em Educação (PPGEEB/UFMA)

Prof. Dr^a. Antonia da Silva Mota (1ª Suplente)
Doutora em Educação (PPGEEB/UFMA)

Prof. Dr^a. Maria do Socorro Estrela Pavão (2ª Suplente)
Doutora em Educação (PPGE/UEMA)

À minha família, pelo incentivo e em especial a minha filha Ester e ao meu filho Herick que me impulsionaram a ousar entre o caminho dos saberes científicos e os saberes da maternidade.

AGRADECIMENTOS

Ao trio gestor da minha fé: Deus Pai, meu Criador e responsável pela composição da minha essência; Deus Filho, meu Salvador e incentivador para minhas escolhas e Deus Espírito Santo, Aquele que esteve comigo acalmando meu coração e sossegando minha alma quando eu pensava que não conseguiria avançar.

Aos meus pais, pelo incentivo, amor e local de aconchego durante todo o meu processo educacional, e minhas escolhas da vida adulta.

Ao meu esposo Herckson Benício que esteve me apoiando durante a jornada, escutando os treinos orais para apresentações diversificadas, emitindo opiniões e sendo responsável por toda a logística da jornada online nos momentos mais difíceis de pandemia.

À minha filha Ester, que iniciou seu 1 ano e 5 meses, com sua mãe mestranda e ao meu filho Herick, que foi gerado durante o processo de pesquisa e escrita desta dissertação; pois com a presença deles me sinto fortalecida e confiante em dias melhores.

À Professora Doutora e Amiga, Maria José Albuquerque Santos, por ampliar meus horizontes e contribuir para uma construção mais leve e epistemológica sobre meu fazer pedagógico e sobre minha essência enquanto ser humano.

Ao Centro de Ensino Educa Mais Sousem, por ser meu espaço de investigação e pela disponibilidade do trio gestor em contribuir para minhas ações e reações durante todo o processo de pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica, pela oportunidade de retornar ao locus de minha formação inicial e poder ter acesso ao curso de Mestrado em Educação.

Aos coordenadores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica, professora Hercília Maria de Moura Vituriano e professor Antonio Assis Cruz Nunes, pela disponibilidade e orientações durante todo o processo curricular.

Aos professores e professoras com os quais tive o prazer de aprender durante as disciplinas ministradas para a turma de 2021 do Convênio articulado com a Secretaria de Estado da Educação: José Carlos de Melo, Hercília Vituriano,

Marilda Martins, Marileia da Silva, Antônio de Assis, Livia Zaqueu, Marize Aranha e Luciana Cavalcante.

À turma do edital nº 44 do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Ensino da Educação Básica, e em especial a parceria e diálogos com a turma do edital 45, pois juntos caminhamos, trocamos experiências e materiais de estudo como se fôssemos uma só turma.

Ao Grupo de Estudo de Currículo da Educação Básica, pela caminhada desde o ano de 2016 como participante e desbravadora de conhecimentos acerca das Relações Curriculares.

Aos amigos e companheiros de trabalhos, conhecidos como GT 1, por termos em nossos nomes as letras iniciais do alfabeto e sermos responsáveis pelas primeiras apresentações online em todas as disciplinas, nomeadamente formado por: Alisson, Ana Paula, Ângela, Arleia e Herbia.

Ao meu cunhado Alzivan Lisboa, que disponibilizou seu notebook quando o meu deu problema em sua placa mãe e tive que reconstruir meu processo de escrita da pesquisa.

À minha irmã Eryka Karynne, minha mãe Suzana e minha sogra Ildenize que formavam uma rede de apoio e me ajudavam nos cuidados com minha filha e meu filho nos momentos de ausência e horas de estudo.

À minha amiga de madrugadas Jeanne Durans que muito me ajudou com seu olhar epistemológico.

A todos: Muito obrigada!

“A minha vida faz-se ao contá-la e a
minha memória fixa-se com a escrita; o
que não ponho em palavras no papel, o
tempo apaga-o.”

Isabel Allende (1995)

RESUMO

A presente pesquisa abordou sobre o Novo Ensino Médio e as Práticas Curriculares do trio gestor. O local de pesquisa investigado foi a escola de Ensino Médio Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade, que está localizado no Bairro do Lira. Como objetivo geral da pesquisa tivemos: analisar o impacto do Novo Ensino Médio no Maranhão nas funções do trio gestor das escolas em Tempo Integral Educa Mais, com vista a produzir um caderno de orientações com as funções administrativo pedagógicas específicas de cada sujeito gestor. Os questionamentos da pesquisa foram: Quais são os documentos e práticas adotados em nosso Estado nas Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral? Que concepções, saberes e conhecimentos pedagógicos os gestores da rede estadual precisam ter frente às perspectivas do Novo Ensino Médio? Como os gestores desenvolvem e registram suas práticas curriculares? Como um caderno pedagógico de narrativas poderia contribuir para a práxis de outros gestores da Rede Estadual? A Dissertação está dividida em cinco seções, a saber: a Introdução; Apresentando a Gestão Escolar; Conceituando as Narrativas e seus impactos no fazer dos gestores escolares; O Novo Ensino Médio e as Narrativas do Trio Gestor no Centro Educa Mais Sousândrade; Retornando o caminho metodológico: Narrativas em cena nas linhas e entrelinhas da pesquisa. O Produto educacional é um Caderno de Orientações Pedagógicas onde após oito encontros os gestores construirão um portfólio com as narrativas pertinentes a assuntos da esfera sócio emocionais que permeiam a prática curricular dos gestores e envolve suas subjetividades e até o presente momento, poucos registros. Propusemos as atividades partindo de músicas, escuta entre os pares, textos acadêmicos e bastante reflexões sobre as práticas curriculares do trio gestor. Ancoramos-nos na Instrução Normativa Nº 04/2020/PPGEEB/UFMA que tornou facultativo a aplicabilidade do produto educacional. As fontes bibliográficas que deram sustentação à pesquisa foram: Libâneo (2001), Silva (2010), Lombardi (2010), Silveira (2018), Vasconcelos (2007), Zambelo (2019), dentre outros. No que diz respeito às opções metodológicas, Minayo (1996), Fazenda (2015) e Richardson (1999). Com ênfase na parte curricular e narrativa apontamos ainda Oderich (2009), Paraíso (2023), Souza (2011). Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram a observação, entrevista via google forms para levantamento do perfil de cada gestor, levantamento através de planilha em excel das atribuições mais utilizadas na práxis de cada gestor. Os dados foram sistematizados, analisados e interpretados com base nas categorias de interesse da pesquisa e reunidos em quadros de respostas que comporão um mosaico das práticas curriculares que o novo ensino médio propiciam ao trio gestor. As narrativas são um elemento de parceria que aponta para as vozes muitas vezes silenciadas do trio gestor.

Palavras-chave: Educação; Novo Ensino Médio; Narrativas; Gestão Escolar; Tempo Integral.

ABSTRACT

This research addressed the New High School and the Curricular Practices of the managing trio. The research site investigated was the Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade high school, which is located in Bairro do Lira. The general objective of the research was to: analyze the impact of the New Secondary Education in Maranhão on the functions of the managing trio of schools in Tempo Integral Educa Mais, with a view to producing a guidebook with the specific administrative pedagogical functions of each managing subject. The research questions were: What are the documents and practices adopted in our State in Full-Time High Schools? What conceptions, knowledge and pedagogical knowledge do state network managers need to have in view of the perspectives of the New High School? How do managers develop and record their curricular practices? How could a pedagogical notebook of narratives contribute to the praxis of other managers of the State Network? The Dissertation is divided into five sections, namely: the Introduction; Introducing School Management; Conceptualizing Narratives and their impacts on the work of school managers; The New High School and the Narratives of the Trio Gestor at Centro Educa Mais Sousândrade; Returning to the methodological path: Narratives on the scene in the lines and between the lines of research. The educational product is a Pedagogical Guidance Notebook where, after eight meetings, managers will build a portfolio with narratives relevant to issues in the socio-emotional sphere that permeate the managers' curricular practice and involve their subjectivities and, to date, few records. We proposed activities based on music, peer listening, academic texts and a lot of reflection on the curricular practices of the managing trio.

We are anchored in Normative Instruction No. 04/2020/PPGEEB/UFMA, which made the applicability of the educational product optional. The bibliographic sources that supported the research were: Libâneo (2001), Silva (2010), Lombardi (2010), Silveira (2018), Vasconcelos (2007), Zambelo (2019), among others. With regard to methodological options, Minayo (1996), Fazenda (2015) and Richardson (1999). With an emphasis on the curricular and narrative part, we also point out Oderich (2009), Paraíso (2023), Souza (2011). The data collection instruments used were observation, interviews via Google Forms to survey the profile of each manager, and a survey using an Excel spreadsheet of the duties most used in each manager's practice. The data was systematized, analyzed and interpreted based on the categories of research interest and gathered into response tables that will make up a mosaic of curricular practices that the new high school provides to the management trio. The narratives are an element of partnership that points to the often silenced voices of the managing trio.

Keywords: Education; New High School; Narratives; School management; Full-time.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A escola da escolha	22
Figura 2: Equipe Escolar Descentralizada no Ensino Médio.....	23
Figura 3: Coordenação de parceiros na Escola da Escolha	25
Figura 4: Princípios da escola aberta ao diálogo	35
Figura 5: Aplicação do PDCA no uso do Guia de Ensino e Aprendizagem.....	36
Figura 6: Capa do Documento do Território Maranhense voltado para o Ensino Médio	38
Figura 7: Competências Gerais da Educação Básica.....	40
Figura 8: As 10 Competências da Nova BNCC	41
Figura 9: Logo das Escolas em Tempo Integral do Maranhão.....	42
Figura 10: Logo dos IEMAS	43
Figura 11: Princípios Educativos da Escola da Escolha.....	44
Figura 12: Página oficial da Seduc com ações voltadas a Gestão Escolar	47
Figura 13: Parceria realizada por ambiente virtual	48
Figura 14: Antônio Carlos Gomes da Costa	53
Figura 15: Bruno Silveira	53
Figura 16: Organograma da Escola da Escolha	55
Figura 17: Fachada Antiga do Sousândrade.....	62
Figura 18: Fachada após a reforma do Sousândrade.....	62
Figura 19: Capa do Caderno de Orientações Pedagógicas	70
Figura 20: Contracapa do Caderno de Orientações Pedagógicas	70
Figura 21: Carta ao Leitor(a)	71
Figura 22: De onde partimos	72
Figura 23: Introdução	73
Figura 24: Formação em serviço	74
Figura 25: Encontro 1	75
Figura 26: Avaliação.....	76
Figura 27: Instagram do Sousândrade	80

Figura 28: Modelo de Plano de Ação 87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Coerência entre o que se prega e o que se faz.....	35
Quadro 2: Etapas distintas e intercomplementares implicadas na atividade escrita.....	56
Quadro 3: Perfil do trio gestor	65
Quadro 4: Análise das Atribuições da Gestora Geral	82
Quadro 5: Análise das Atribuições da Gestora Administrativa Financeira	88
Quadro 6: Análise das Atribuições da Gestora Pedagógica	91
Quadro 7: Análise das Atribuições Socioemocionais na Visão do Trio Gestor	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução de fluxo do Sousândrade.....	63
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AV 1	Avaliação 1
BH	Belo Horizonte
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CCSO	Centro de Ciências Sociais
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FEBEM	Fundação para o Bem-estar do Menor
GAF	Gestor Administrativo Financeiro
GG	Gestor Geral
GP	Gestor Pedagógico
ICE	Instituto de Corresponsabilidade da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IEMA Maranhão	Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PDCA	P “Plan” Planejar / D “Do” Executar / A “Act” Ajustar / C “Check” Avaliar
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROEIN	Programa de Educação Integral
P1	Portaria 1
SEDUC/MA	Secretaria de Estado da Educação do Maranhão
TGE	Tecnologia de Gestão Educacional
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
2 APRESENTANDO A GESTÃO ESCOLAR.....	29
2.1 Um pouco da trajetória gestora no Brasil.....	31
2.2 O Novo Ensino Médio e os desafios dos gestores escolares	37
2.3 A documentação legal das escolas em tempo integral no Estado do Maranhão.....	42
3. CONCEITUANDO AS NARRATIVAS E SEUS IMPACTOS NO FAZER DOS GESTORES ESCOLARES.....	49
4. O NOVO ENSINO MÉDIO E AS NARRATIVAS DO TRIO GESTOR NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUSÂNDRADE.....	60
4.1 Caracterização do local da pesquisa.....	61
4.2 Caracterização do trio gestor	64
4.3 Descrição do Produto.....	67
4.4 Aplicabilidade do Produto	68
5 RETORNANDO O CAMINHO METODOLÓGICO: Narrativas em cena nas linhas e entrelinhas da pesquisa	77
6 CONSIDERAÇÕES NÃO FINAIS	98
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A - Caderno de Orientações Pedagógicas: Narrativas em Formação	102
APÊNDICE B - Questionário para levantamento do perfil de cada gestor	129
APÊNDICE C - Planilhas de Atribuições do trio gestor	142
ANEXO A - Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar ...	150
ANEXO B - Decreto nº 31.435 que regulamenta o Programa de Educação Integral no Maranhão	161

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais desafios da escola pública no Brasil e, especialmente em nosso Estado, é a questão de termos um lócus, onde a qualidade educacional seja reconhecida socialmente e pelos programas nacionais e internacionais. A elaboração curricular é, portanto, 'o desafio' diante das transformações aceleradas e heterogêneas de nossa sociedade.

Segundo o site da Secretaria de Estado da Educação do Maranhão (SEDUC/MA), O Centro Educa Mais é uma Instituição que está na Macropolítica do Governo do Estado desde a época de Flávio Dino (2015) e do Secretário de Educação Felipe Camarão,¹ também nomeado no mesmo ano e que permanece até hoje no cargo, apesar de ter tido recentemente (2023) mudança de Governo em nosso estado. Esse espaço diferenciado seria o novo modelo de escola pública que visa o desenvolvimento dos estudantes em suas dimensões intelectual, social, cultural, física e emocional, tendo como base o incentivo para o exercício da cidadania e do protagonismo juvenil.

O espaço onde os estudantes maranhenses tem seu período diário de cerca de 7h50, de segunda a sexta-feira, está sendo implementada em vários municípios do Estado, dentre eles, citados no site da SEDUC/MA temos: Açailândia, Arari, Alcântara, Balsas, Barra do Corda, Carolina, Caxias, Chapadinha, Coelho Neto, Colinas, Coroatá, Dom Pedro, Grajaú, Imperatriz (2 unidades), Itapecuru Mirim, Paço do Lumiar (2 unidades), Passagem Franca, Presidente Dutra, Pedreiras, Pinheiro, Rosário, Santa Helena, Santa Inês, São Bento, São José de Ribamar (3 unidades), São Luís (18 unidades), São João dos Patos, Pastos Bons, Timon, Tuntum (2 unidades), Viana, Vitória do Mearim e Zé Doca. A maioria com uma unidade de ensino voltada para o público do Ensino Médio, exceto aqueles municípios já sinalizados o quantitativo maior no próprio parágrafo.

Muito se tem discutido, recentemente, acerca do Novo Ensino Médio, instituído pela Lei Nº 13.415/2017 que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº 9.394/96, estabelecendo mudanças que interferem diretamente na Estrutura do Ensino Médio, tais como: a especificação dos direitos

¹ Felipe Costa Camarão é o Secretário de Educação que mais tempo permaneceu no cargo e por isso tem conseguido avançar com as implementações da sua Macropolítica nos 217 municípios maranhenses.

de aprendizagens, a ampliação de 800 horas para 1.000 horas, a nova organização curricular e os itinerários formativos tendo que atender as áreas de conhecimento e a formação técnica são apenas alguns dos itens mais citados durante as discussões desse novo modelo.

Com todas essas mudanças acontecendo no campo educacional, a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) vem como o documento que define os direitos de aprendizagens dos alunos e por ser prevista no Plano Nacional de Educação PNE nº 13.005/2014 é o documento curricular que deve ser o referencial para garantir o aprendizado de todo(a)s o(a)s aluno(a)s das escolas públicas e privadas, bem como delinear os planejamentos do(a)s professore(a)s, e ainda potencializar as ações do(a)s gestor(a)s escolares.

Observando ainda o contexto das inovações para esse público específico, encontramos a questão da implementação das Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral como uma prática que deve ser estabelecida paulatinamente em todas as escolas, e mais uma vez observamos a importância da gestão escolar para a organização de todas essas mudanças.

Esta pesquisa fundamenta-se portanto, na observância do surgimento de uma Política Pública do Estado do Maranhão, onde as Escolas em Tempo Integral passam a ser conhecidas como Centros Educa Mais², que são regidas por uma documentação estadual específica e que propõe diferenciais para o(a)s estudantes, tais como salas temáticas, valorização das experiências do(a)s estudantes - o chamado protagonismo juvenil, elevação dos indicadores educacionais, promoção da iniciação científica, entre outras proposições.

Desta forma, o presente estudo se faz importante pela intenção de analisar o olhar da gestão educacional frente a essas mudanças curriculares e consequentemente no ambiente escolar que terminam por definir novas instâncias sociais, culturais, ideológicas e políticas, em que, o trio gestor, que é a nomenclatura utilizada nos Centros Educa Mais e composto por Gestor Geral (GG), Gestor Pedagógico (GP) e Gestor Administrativo Financeiro (GAF), devem estabelecer ao estar nesse espaço de tempo integral.

² Centros Educa Mais segundo o site da própria Seduc são os espaços onde a educação em tempo integral é efetivada, tendo para além das disciplinas curriculares a oportunidade de expandir conhecimentos com atividades que transitam entre as temáticas: esportes, artes, música, tecnologia e projeto de vida; objetivando desenvolver habilidades sociais, emocionais e criativas sendo o estudante o protagonista de sua história de vida.

Tendo em vista que a narrativa é um método de pesquisa que segundo Stephens (1992) que se constitui com três componentes: o Histórico, o Discurso e a Significação; ela possibilita determinar acontecimentos, em um certo espaço de tempo, bem como inter-relacionar os discursos e as diferentes práticas vivenciadas pelos seres humanos, e por isso é nossa opção para análise investigativa.

Para Bruner (1991), as narrativas são uma versão da realidade, e constituem o instrumento do pensamento. Já Carter (1993) acredita que as narrativas produzem multiplicidade de olhares e significados que expressam o conhecimento que emerge da ação.

Sendo assim, a narrativa exprime práticas curriculares que para Silva (2010) são ações desenvolvidas em contextos variados e têm como pilstras centrais o ensinar, o aprender e a construção e reconstrução dos conhecimentos que contribuirão para a construção coletiva da nossa pesquisa.

Partindo da observância de que somos produto das nossas interações, começo narrando que como supervisora escolar desde o ano de 2008 da Secretaria Estadual de Educação, percebo que as experiências de gestão escolar são pouco exploradas em nosso Estado. Temos escolas que mudaram seu perfil e são reconhecidas pelas comunidades a partir do momento de determinado gestor ou gestora passa a exercer o cargo.

Particularmente, tive minha primeira experiência nesse sentido, quando voltei de uma perda gestacional e conheci a gestora na época do Centro de Ensino Clarindo Santiago no bairro do Olho d'Água, de tempo parcial. Uma escola de difícil acesso, pois é longe de parada de ônibus, é localizada em um bairro com muitas mansões e pouco movimento. Entretanto, quando cheguei para ser supervisora do turno vespertino, percebi que muitos carros iam deixar jovens de diferentes bairros nesta escola.

Conheci a Gestora Geral Cristiane Prazeres, ela gerenciava a escola com os pré-requisitos da gestão democrática participativa e tinha a comunidade ao seu lado. Fizemos inclusive no final do ano de 2018, a premiação dos melhores alunos do ano, em parceria com comerciantes do entorno, que compraram computadores para doarem aos estudantes de maior rendimento escolar.

Com esse destaque, a Gestora foi escolhida para um novo desafio: ser Gestora Geral de uma escola em Tempo Integral, e ela me fez o convite para eu adentrar na área de Gestão Pedagógica. O desafio era trabalhar no Centro de

Ensino Educa Mais Almirante Tamandaré e começamos a perceber as diferenças existentes em nosso Estado quando adentramos nesse novo espaço.

As escolas em tempo parcial contam com uma estrutura bem limitada. As Escolas em Tempo Integral têm uma excelente estrutura física, com laboratórios de informática, matemática, química, física e biologia, e espaços diferenciados como refeitório, auditórios, bibliotecas com literatura atual, entre outros. Vejam os requisitos que o novo perfil de escola pede:

Figura 1: A Escola da escolha



Fonte: Caderno de Tecnologia de Gestão do ICE (2015)

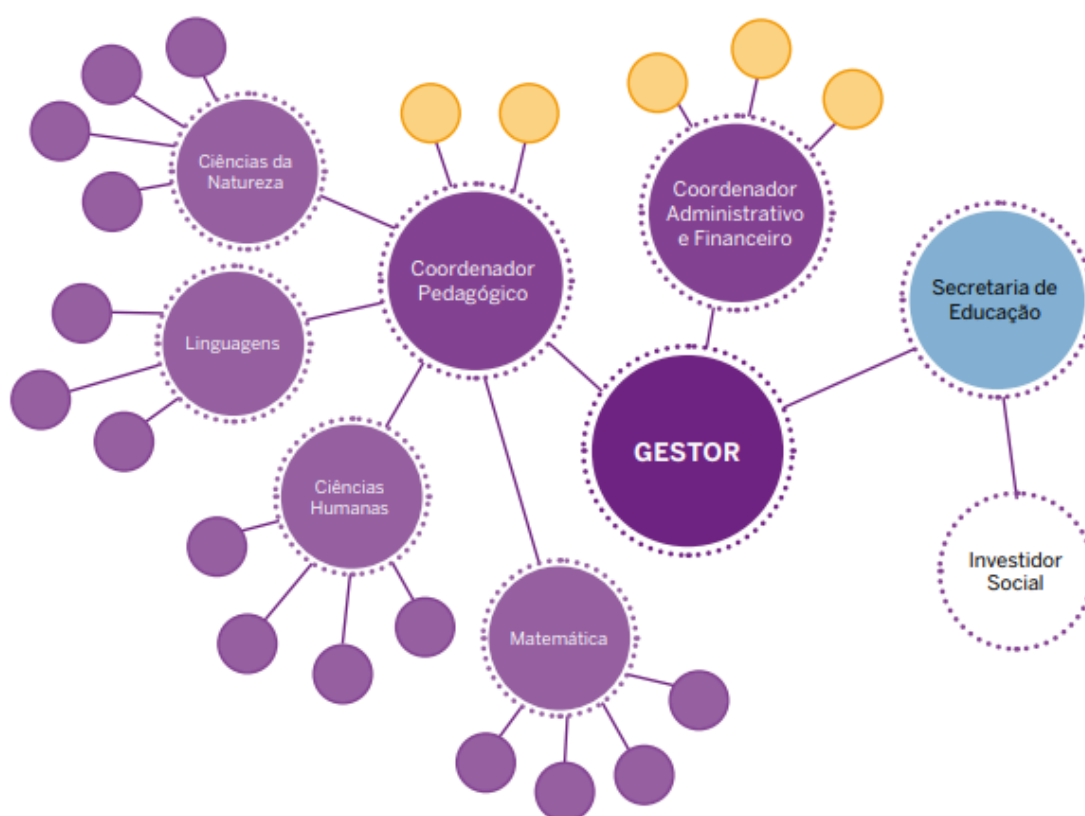
Um outro aspecto que me ampliou meus horizontes e impulsionou essa pesquisa, foi perceber a presença do trio gestor, que é composto pelo: GG – Gestor Geral, GP – Gestor Pedagógico e o GAF – Gestor Administrativo Financeiro; e ainda os treinamentos específicos que essa equipe passa constantemente para alinhamento de ações de TGE – Tecnologia de Gestão Educacional. No caderno de Tecnologia de Gestão Educacional do ICE - Instituto de Corresponsabilidade Educacional,³ que foi contratado como fonte de implementação no Estado do

³ No ano de 2000 acontece a retomada da educação de qualidade em Pernambuco, a partir da reflexão sobre a situação de uma escola em estado de deterioração chamada Ginásio de Pernambuco (uma das mais antigas do país e onde estudaram personalidades como Epitácio Pessoa, Ariano Suassuna e Clarice Lispector) que chamou a atenção da Sociedade Civil local e da

Maranhão para serem replicados nos Centros Educa Mais, esse modelo é apresentado conforme imagem abaixo:

Figura 2: Equipe Escolar Descentralizada no Ensino Médio

EQUIPE ESCOLAR DESCENTRALIZADA – ENSINO MÉDIO



Fonte: Caderno de Tecnologia de Gestão do ICE (2015)

Após a descoberta de uma gestação de risco, tive que me afastar do Universo das Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral para cuidar da minha saúde e da minha gestação. Após o nascimento de Ester e o término da licença

Secretaria Estadual de Educação para a necessidade do processo de reconstrução desse espaço escolar. Em 2003 o ICE iniciou suas atividades e criou então um Programa de educação denominado PROCENTRO que desenvolveu inovação em conteúdos, método e gestão para enfrentar os desafios do Ensino Médio e de uma Escola Pública de Qualidade. Esse foi o ponto de partida para o atual modelo da Escola da Escolha (iniciado em 2004 no Ginásio de Pernambuco) e atualmente implementado por esse Instituto em cinco regiões brasileiras, destacando-se abaixo o processo histórico: 2005 - escola no município de Bezerros no agreste do Pernambuco; 2006 - 11 escolas de Pernambuco; 2007 - 20 escolas em Pernambuco; 2008 - 53 escolas em Pernambuco; 2009 - 25 escolas em parceria com a Secretaria de Educação do Estado do Ceará; 2011 - escola do Rio de Janeiro; 2012 - 16 escolas do Estado de São Paulo; 2013 - 16 escolas no Estado de Goiás; 2015 - escola no Espírito Santo; 2017 - escolas nos Estados do Acre, Amapá, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Norte, Rondônia, Tocantins, Sergipe, Espírito Santo, Maranhão e Paraíba; 2019 - escolas em Minas Gerais, Amazonas e Paraná; dentre outros espaços que assim como o Maranhão continuam tendo esse modelo como referência.

maternidade, retorno ao meu cargo de supervisora para uma escola parcial no bairro da Madre Deus, e lá, novamente, a gestão escolar é o ponto de referência.

O Centro de Ensino Dr. Giorcelli Costa é uma escola pequena, com limitações físicas, mas também percebi a presença de aluno(a)s estudioso(a)s, com acompanhamento dos pais e/ou responsáveis, e com uma equipe gestora que vivenciava a parceria com a comunidade escolar. A escola era limpa e organizada, e o(a)s funcionário(a)s faziam para além de suas atribuições.

Quando cheguei na portaria da escola com a minha carta de apresentação, percebi o nível de educação da portaria. Que me fez perguntas para saber qual assunto e a quem me encaminharia. As pessoas da secretaria estavam separando provas e trabalhos para entregar para o(a)s professore(a)s, que estavam nas aulas online devido ao tempo de pandemia.

A Gestora Geral Jesus Lindoso me recebeu e logo inseriu nos grupos de WhatsApp, passou minhas atribuições e fez questão de me colocar em contato com a supervisora da manhã, a professora Josivalda Sousa Rocha, que prontamente me repassou todo material básico para a supervisão que a escola dispunha. A gestora Adjunta Sandra Maria da Costa Holanda Barros também fez questão de se apresentar e de colocar-se à disposição para qualquer esclarecimento. As três trabalhavam em uma mesma sala e não faziam separação de assuntos, todas escutavam o que se passava no ambiente escolar.

Mais uma vez, no ano seguinte essas gestoras foram promovidas para ser Gestoras de uma Escola em Tempo Integral no Centro de Ensino Educa Mais Sôsândrade, que era uma escola com uma péssima reputação, chamada pelos populares do Lira, um bairro da capital de São Luís, de Carandiru. A Escola foi ampliada, reformada, e a comunidade inscreveu seus(suas) filho(a)s lá justamente pela notoriedade do trabalho das gestoras que eram do Centro de Ensino Dr. Giorcelli Costa.

Nosso interesse pela temática surge a partir dessas vivências que possibilitaram identificar os entendimentos teóricos e metodológicos de Gestão em nosso Estado; verificar como está se delineando a práxis do novo Ensino Médio; compreender as nomenclaturas específicas utilizadas nas Escolas em Tempo Integral e potencializar as narrativas dessas gestoras que saem da Gestão Parcial para a gestão em Tempo Integral com a elaboração de um caderno pedagógico contendo as narrativas, experiências e práticas curriculares das atuais gestoras que

gerarão dados para futuros trios gestores que possam vir a assumir esses e outros espaços, quer sejam escolar Integrais ou Parciais.

Poderemos verificar também se o que é proposto no Caderno de TGE⁴ como mostra a figura abaixo, é vivenciado na prática nesta escola, visto que esses Cadernos contém a visão que as Políticas Públicas do Estado querem implementar em todas as escolas voltadas para o público de estudantes do Ensino Médio nos 217 municípios do Maranhão:

Figura 3: Coordenação de parceiros na Escola da Escolha

COORDENAÇÃO DE PARCEIROS NA ESCOLA DA ESCOLHA



Fonte: Caderno de Tecnologia de Gestão do ICE (2015)

Na perspectiva de buscarmos respostas para a pesquisa, levantamos os seguintes questionamentos: Quais são os documentos e práticas adotados em nosso Estado nas Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral? Que concepções, saberes e conhecimentos pedagógicos os gestores da rede estadual precisam ter frente às perspectivas do Novo Ensino Médio? Como os gestores desenvolvem e

⁴ Material que trabalha princípios e conceitos, planejamento e operacionalização do Modelo de Gestão da Escola da Escolha. O Caderno de Tecnologia de Gestão Educacional está dividido em: **Princípios e Conceitos** • Ciclo Virtuoso • Educação pelo Trabalho • Descentralização • Delegação Planejada • Ciclo de Melhoria Contínua • Níveis de Resultados • Parceria; **Planejamento e Operacionalização** • Plano de Ação • Programa de Ação • Registros e Relatórios.

registram suas práticas curriculares? Como um caderno pedagógico de narrativas poderia contribuir para a práxis de outros gestores da Rede Estadual?

Para sustentar as nossas discussões teóricas e subsidiar nossas análises, utilizaremos como principais autores: Libâneo (2001), Silva (2010), Lombardi (2010), Silveira (2018), Vasconcelos (2007), Zambelo (2019), dentre outros. No que diz respeito às opções metodológicas Minayo (1996), Fazenda (2015) e Richardson (1999) são alguns dos aportes.

Entendemos, portanto, que nosso objetivo geral é analisar o impacto do Novo Ensino Médio no Maranhão nas funções do trio gestor das escolas em Tempo Integral Educa Mais, com vista a produzir um caderno de orientações e funções administrativo pedagógicas específicas de cada sujeito gestor.

Como objetivos específicos precisamos compreender o que temos nas entrelinhas dos documentos estaduais que orientam as práticas do trio gestor; elaborar conjuntamente com o trio gestor um caderno de orientações contendo as concepções, saberes e conhecimentos pedagógicos necessários para a implementação do Novo Ensino Médio; e difundir as narrativas como instrumento de geração de dados e registro sobre as práticas curriculares do trio gestor.

Para a construção desse caminho pedagógico, coletivo e reflexivo entendemos a importância da estrutura do presente texto, que está organizada da seguinte forma:

Na seção da Introdução, apresentamos uma breve fundamentação sobre o tema da pesquisa, a origem e o porquê do interesse nessa investigação, os objetivos e os questionamentos, para os quais buscaremos respostas.

Na segunda seção, tratamos sobre a trajetória da gestão escolar no Brasil, como esse novo Ensino Médio vem desafiando as práticas gestoras e quais documentos curriculares oficiais que orientam as escolas em Tempo Integral do Nosso Estado, no que diz respeito a Gestão Escolar e ao Ensino Médio que são o cerne de nossa investigação.

Na terceira seção, denominada: “Conceituando as narrativas e seus impactos no fazer dos gestores escolares” nos leva a entender de forma mais pontual, como esse instrumento de registro de dados pode permitir a identificação e reflexão a respeito de quais são os fazeres e saberes que não estão pontuados diretamente nos documentos oficiais, mas que estão presentes diariamente na práxis gestora.

A quarta seção está voltada para a descrição dos caminhos metodológicos e organizada em três subseções: definimos o tipo de pesquisa, fizemos a caracterização do local da pesquisa; delimitamos os sujeitos envolvidos no processo; especificamos os instrumentos de coleta de dados, explicamos como será feita a análise e interpretação dos dados e; concluímos com a Descrição do produto.

Na quinta seção intitulada **"RETORNANDO O CAMINHO METODOLÓGICO: Narrativas em cena nas linhas e entrelinhas da pesquisa"** vamos refletir a partir das atribuições das gestoras o que suas narrativas expressam.

Esperamos contribuir para a ressignificação da prática profissional de gestores e gestoras do Estado do Maranhão, pois acreditamos que o trabalho com o Novo Ensino Médio e as Escolas em Tempo Integral são práticas essenciais para o desenvolvimento dos nossos estudantes e que potencializa a descoberta de outras experiências exitosas na área de Gestão Escolar.

2 A LEI DE DIRETRIZES E BASES E A GESTÃO ESCOLAR

Para entendermos melhor nosso processo de construção documental e histórico, é necessário que retornemos ao momento em que A Carta de Goiânia foi elaborada, durante a IV Conferência Brasileira de Educação, no período de 2 a 5 de setembro do ano de 1986. Ela reivindicava que a Carta Constitucional consagrasse o direito de todos os cidadãos brasileiros à educação. Cerca de cinco mil participantes vindos de todos os Estados brasileiros debateram sobre vários aspectos e problemáticas da educação.

Os problemas sociais, econômicos e estruturais norteavam as discussões, e a proposição de uma gestão democrática seria uma das alternativas propostas para a universalização, acesso, permanência e qualidade do ensino. Sendo assim, a décima quarta proposição do documento acima citado, descreve que caberia aos Estados e Municípios a responsabilidade na administração de seus sistemas de ensino, assim como a participação da União, para assegurar um padrão básico comum de qualidade aos estabelecimentos educacionais.

Com a repercussão dessas reivindicações a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, no inciso VI, estabelece o princípio da gestão democrática no ensino público. Cury nos evidencia o que vem a ser uma gestão

Gestão é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provêm os termos: genitora, genitor, germen.

Para que a gestão democrática tivesse respaldo de fato e de direito, a LDB 9394/96 em seu artigo décimo quarto propõe a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e a participação da comunidade em conselhos. Essa proposição de abertura ao diálogo é um dos princípios que assegura a solução de conflitos dentro das condições da ação diretiva escolar.

Outro ponto de observação para o gestor democrático é mediar as relações entre toda comunidade educativa (pais, estudantes, professores, profissionais e entorno da escola) com o objetivo de tomada de decisões (SILVEIRA & COELHO)

Assim, o trabalho com a legalidade (adequação a ordem jurídica), publicidade (tornar público os processos), transparência (não possuir sentidos duplos e ambíguos em suas ações), eficiência (efetivação de deveres atendendo os cidadãos em seus direitos com qualidade), moralidade (respeito às regras da lei), impessoalidade (não personificação das ações), autonomia, participação de todos, liderança, organização do trabalho coletivo e suas representatividades, entre outros, são competências gerenciais que esse gestor democrático deve cultivar aliando as políticas educacionais preconizadas pelos mecanismos multilaterais e pelo Estado Avaliador.

O nível de compreensão sobre a gestão democrática no ensino público foi adquirindo cada vez mais critérios e a forte tendência à descentralização das ações que antes eram organizadas em torno das figuras do diretor geral e do diretor adjunto, e que agora evoluíram para a busca pela autonomia, sejam elas nas áreas pedagógica, financeira, ou até mesmo de tomada de decisões.

As críticas a essas decisões centralizadoras cedem espaço para o que é realmente preconizado para uma escola pública: a construção coletiva. Comunicação, envolvimento coletivo e o diálogo são elementos fundantes do fazer gerencial daquele que é um gestor democrático.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação não estabelece critérios específicos para a figura do gestor. Ela apenas considera em seu artigo sessenta e um que há um perfil para os profissionais da educação escolar básica, dentre eles cita-se:

- I - Professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio; (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)
- II - Trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas; (Redação dada pela Lei nº 12.014, de 2009)
- III - trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim. (Incluído pela Lei nº 12.014, de 2009)

A legislação é ampla, pois elenca professores, trabalhadores e educação e trabalhadores em educação como categorias contraditórias, mas que têm acesso ao âmbito escolar. O gestor pode está incluso em qualquer um dos três perfis, independente de qual segmento gerenciará.

No Estado do Maranhão os Centros Educa Mais possuem uma legislação própria, advinda de Portaria Estadual que também padroniza e orienta qual deve ser o perfil do trio gestor. Essa descrição está sendo analisada posteriormente em nosso trabalho.

2.1 Um pouco da trajetória da Gestão Escolar no Brasil

Nesta seção, pretendemos enfatizar que a racionalidade sempre foi o ponto de partida para que os modelos de administração escolar e agora mais pós-modernamente falando, a gestão escolar se organizasse. Uma das perspectivas para a ação escolar é preparar seus estudantes para o mercado de trabalho, portanto, há uma intrínseca relação entre conhecimento, formas de gestão e o mercado de trabalho.

Segundo Lombardi (2010, p. 23), a palavra administração traz em seu significado o conceito “administrar”, seu sentido etimológico, (do latim administrare), é o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados; por “administração” (do latim administratione), deve-se entender como a própria ação de administrar.

A História da Gestão Escolar em nosso país inicia com a vinda dos jesuítas em 1549. A função dos religiosos era catequizar os povos indígenas utilizando o método pedagógico da *Ratio Studiorum* para doutrinar e aculturar os povos primitivos encontrados no país e ainda ter a oportunidade de organizá-los para os trabalhos que a colônia demandava. Algumas Regras eram colocadas para o Reitor ou Prefeito Geral dos Estudos tais como:

Para este fim, ao Reitor não só o recomende insistentemente no Senhor, mas lhe dê, como Prefeito de estudos ou Cancelário, um homem bem versado nas letras e nas ciências, qualificado pelo seu zelo e discrição para os desempenho das incumbências que lhe forem confiadas e cuja função será a de instrumento geral do Reitor na boa ordenação dos estudos. A ele, com a devida humildade, deverão obedecer aos professores e todos os escolásticos, tanto os que se acham no mesmo Colégio quanto os que porventura vivem em internatos ou seminários de alunos, e ainda os prefeitos de estudos nos seminários, em tudo quanto aos estudos se refere.

<https://www.histedbr.fe.unicamp.br/acervo/fontes/4783>

Em 1759, com a chegada da era Pombalina, o campo escolar começou de fato e de direito a não só servir aos interesses do Estado, mas também ter suas características próprias. O Marquês de Pombal tinha como principal meta eleger um Diretor Geral de Estudos.

Se por um lado, o Brasil anterior tinha as concepções do Ratio Studiorum para gerir a escola, por outro lado nesta altura, passou a ter as concepções do Alvará Régio, que deste modo acabou deixando a educação por 30 anos sem uma organização apropriada. Nesse período, após o fechamento dos colégios jesuíticos e a apreensão de seus bens, foi desmontada toda a organização escolar construída pelos padres (ZANBELLO, 2019, p.2)

De 1822 a 1889, surge o Sistema de Ensino Imperial composto pelos níveis: primário (somente para ensinar os meninos a ler e escrever), secundário (se manteve com as aulas régias) e superior (voltado para as elites). O ato adicional de 1834 colocou as escolas primárias e secundárias a cargo das províncias, inviabilizando assim um projeto de escola pública nacional, e consequentemente da formação de uma mão de obra especializada para trabalhar com o campo educacional. Como justifica CASTANHA:

A renúncia do imperador desencadeou no Brasil um dos períodos mais tensos da nossa história. Como estabelecia a Constituição imperial, no seu artigo 123 foi instituída a regência trina provisória que depois virou regência una definitiva. Com o objetivo de minimizar os conflitos políticos gerados pela vacância do monarca, pela própria instituição das regências e de interesses regionais aprovou-se o Ato Adicional de 1834, que delegou poderes às câmaras municipais e às províncias. (CASTANHA, 2006, p.5-6)

Em 1847, com a regulamentação dos Liceus em São Paulo, houve a necessidade da criação de um cargo de diretor para organizar o funcionamento desses espaços, que tinham o ensino profissionalizante nas áreas de artesanato, trabalhos pesados e comércio como finalidade educar os populares para atender às novas demandas do Império.

Com a Proclamação da República, novas atribuições administrativas surgem: “O principal regente da escola modelo foi denominado professor-diretor e tinha a função de administrar a escola, a contratação de professores e funcionários, os assuntos didático-pedagógicos e as contas da escola” ZANBELLO (p.2, 2019)

O período Republicano iniciou-se em 1889 com a posse do Marechal Deodoro da Fonseca, o primeiro presidente, e os debates educacionais se revigoraram. Em 1890 foi decretada a Reforma da Escola Normal, decreto nº 27 de 12 de março, junto com ela surge o cargo de diretor. Que seria responsável segundo o artigo sétimo deste documento pela organização do programa de ensino e segundo o Caderno Temático de Gestão Escolar do Estado do Paraná, que analisa este decreto por:

O responsável pela administração da Escola-Modelo era denominado professor-diretor, cujas atribuições abrangiam a realização de as funções administrativas e pedagógicas da Escola, desde a fiscalização dos alunos e professores até o pagamento das contas da Escola, bem como a demissão e contratação de funcionários. (P.6, 2008)

Na década de 30, com o surgimento do Manifesto dos Pioneiros da Educação⁵, os princípios de laicidade, obrigatoriedade, gratuidade, universalização e nacionalização do ensino iam de encontro às tendências do mercado de trabalho, que tinham Taylor, Fayol e Weber ⁶com suas bases científicas e burocráticas que se traduziam na Educação com a racionalização dos procedimentos, a economia de tempo com a padronização de procedimentos e a produtividade e eficiência.

Foi somente com a LDB nº4.024/61 em seu artigo 42, que a função do diretor escolar tem seu primeiro registro legal, no que diz respeito à sua atribuição: O Diretor da escola deverá ser educador qualificado. A LDB nº 5.692/71 tem um capítulo V específico que trata sobre os Professores e Especialistas para o ensino de 1º e 2º graus. O artigo 33 evidencia: A formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação, e o artigo 35 acrescenta ainda: Não haverá qualquer

⁵ Foi um documento escrito no Governo de Getúlio Vargas que foi redigido e assinado por 26 educadores, dentre eles: Anísio Teixeira, Afrânio Peixoto, Lourenço Filho, Roquete Pinto, Delgado de Carvalho, Hermes Lima e Cecília Meireles; que defendiam “uma escola totalmente pública, que fosse essencialmente gratuita, mista, laica e obrigatória, em que se pudesse garantir uma educação comum para todos, colocando, assim, homens e mulheres frente à iguais possibilidades de aprendizagem e oportunidades sociais, abolindo os privilégios de gênero ou mesmo de classe social.” <http://inep80anos.inep.gov.br/>

⁶ Frederick Taylor (1856-1915) pai da Administração Científica do trabalho; Jules Henri Fayol (1841-1925) criador da Teoria Clássica de Administração; Max Weber (1864-1920) sociólogo alemão. Suas ideias permearam até a educação. Teóricos como Bobbit “...defendiam que o sistema educacional deveria ser tão eficiente como qualquer indústria ou empresa econômica. Considerava perfeitamente possível transferir para a escola o modelo de organização da indústria proposto por Taylor, já que, em sua visão, a escola necessitava de metas, padronização e imposição de um ritmo que pudesse ser medido.” PARAÍSO, 2023, p.37

distinção, para efeitos didáticos e técnicos, entre os professores e especialistas subordinados ao regime das leis do trabalho e os admitidos no regime do serviço público.

Após todas essas mudanças estruturais, os anos 80 e 90 trouxeram algumas novas perspectivas sociais que repercutiram na educação. O clamor por eleições diretas; a promulgação da Constituição de 1988 com as ideias da Educação direito de todos, dever do Estado e da família, visando o pleno desenvolvimento da pessoa; a criação de outras legislações de apoio como o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) no ano de 1990; entre outros fatores, deslocaram o campo da administração escolar para a gestão. Eis que surgem alguns novos princípios que antes não eram evidenciados:

Figura 4: Princípios da escola aberta ao diálogo



Fonte: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/125/participacao-ja-a-escola-aberta-ao-dialogo> < Acesso em 25 de outubro de 2023>

A gestão passa a ser um campo de autonomia e participação. O processo de democratização e o de qualificação reverberaram na educação, o que antes era possível ser efetivado apenas pela gestão Geral da Escola, agora é compartilhado por uma equipe diretiva. Segundo VASCONCELOS, P. 61 “... a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo”.

Para ampliar nossos horizontes e destacarmos alguns aspectos fundamentais das atividades do gestor escolar temos o quadro abaixo:

Quadro 1: Coerência entre o que se prega e o que se faz

O que se prega	O que se espera que se faça
Importância da Educação	Propiciar condições adequadas de trabalho
Participação	Partilha do poder, decisão coletiva; não ter surpresa com “pacotes”
Ensino mais individualizado	Não sobrecarregar as classes com alunos
Conhecimento novo se dá a partir do prévio	Levar em conta o conhecimento prévio do professor
Aprendizagem depende da mobilização	Procurar despertar a necessidade de mudança no professor
Professor respeitar aluno em sala	Dirigente respeitar o professor
Professor não fazer avaliação classificatória e excludente do aluno	Dirigente não fazer avaliação classificatória e excludente do professor

VASCONCELLOS, 2007

Para que possamos organizar uma nova postura e construirmos um novo modelo de Ensino Médio, a equipe diretiva deve desenvolver práticas democráticas e que transpareça confiança e coerência para o(a)s professore(a)s, funcionário(a)s, estudantes, comunidade e todos aquele(a)s que estão em seu entorno.

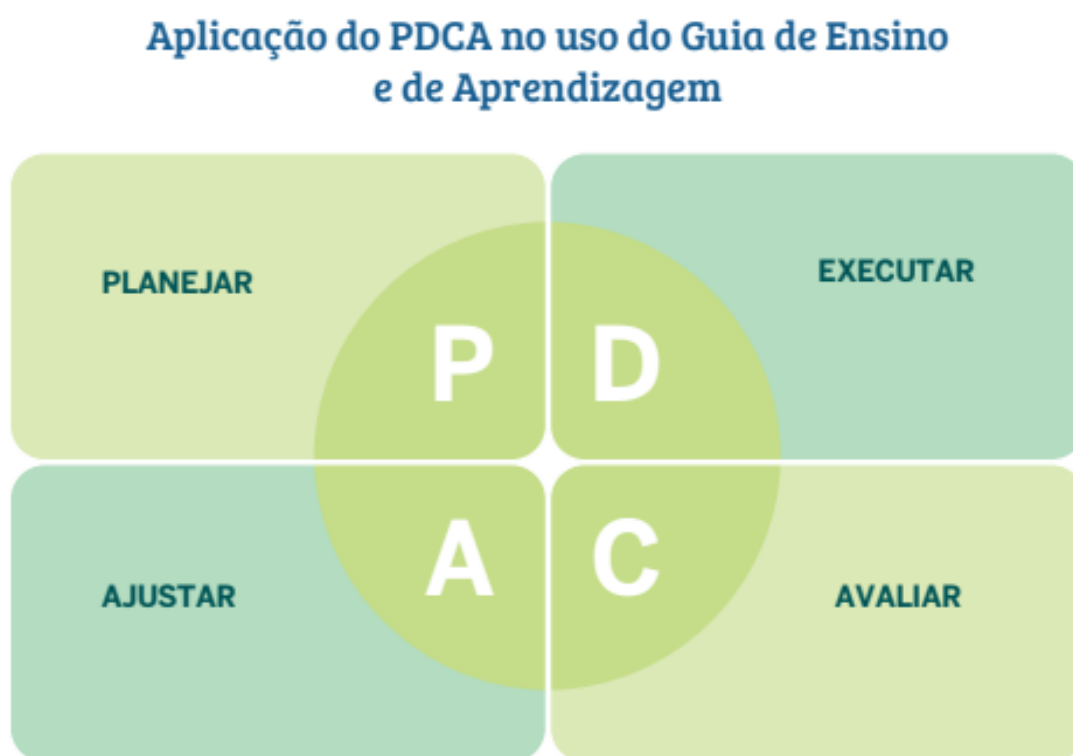
Questões como sobrecarga de trabalho, preocupações com as questões pertinentes a sobrevivência, espaço para a execução de trabalhos coletivos, rotatividade dos professores, excesso de burocracia, entre outras ações diárias podem servir de empecilhos para que os gestores escolares atendam as demandas da Lei Nº 13.415/2017 que ampliou os estudos de 800 para 1.000 horas anuais,

definiu um novo itinerário formativo com foco nas áreas de conhecimento e formação técnica e profissional.

A lei ainda incentiva o protagonismo juvenil e a elaboração de um projeto de vida para os estudantes, o que gera a necessidade de espaços e tempos de diálogo, que deve ser articulado e organizado pautados em um clima de confiança e ética.

Quanto à questão da melhoria contínua do processo de ensino, o modelo de TGE deve ser adotado para que as aulas sejam cada vez mais dinâmicas. Nessa direção, a articulação entre o Modelo de Gestão e o Modelo Pedagógico se correlacionam como a imagem abaixo esclarece:

Figura 5: Aplicação do PDCA no uso do Guia de Ensino e Aprendizagem



Fonte: Caderno de Tecnologia de Gestão do ICE, 2015.

O(a) professor(a) do Novo Ensino Médio, assim como o trio gestor dos Centros Educa Mais no Maranhão, precisam propiciar aos jovens protagonistas planejamentos que além da execução e da avaliação oportunizem o debate dos aspectos positivos e negativos com a garantia de ajustes para próximas ações.

2.2 O novo Ensino Médio e os desafios dos gestores escolares

A Base Nacional Comum Curricular do Ensino Médio é um documento homologado pela Portaria nº1.570 publicada no D.O.U. de 21 de dezembro de 2017, que tem caráter normativo e define as aprendizagens essenciais que os estudantes devem desenvolver ao longo dos 3 anos dessa etapa da escolarização. Segundo o próprio documento:

Este documento normativo aplica-se exclusivamente à educação escolar, tal como a define o § 1º do Artigo 1º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996)¹, e está orientado pelos princípios éticos, políticos e estéticos que visam à formação humana integral e à construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva, como fundamentado nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica (DCN). (BNCC, 2018, p.7)

No decorrer da Educação Básica, dez competências gerais devem organizar o âmbito pedagógico, bem como os direitos de aprendizagem e desenvolvimento. O trabalho com os novos referenciais curriculares oriundos da BNCC está diretamente ligado nesse sentido ao fazer da gestão escolar, pois há a necessidade de revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP) de cada escola, e o aperfeiçoamento das formações continuadas voltadas principalmente para o fazer do(a) professor(a) em sala de aula.

As orientações aos professores e a comunidade escolar, o alinhamento do currículo baseado nas políticas de formações, a avaliação dos materiais didáticos, bem como as novas demandas do cotidiano escolar, tem na gestão seu sustentáculo. Entretanto, o que se observa nos documentos formais é a não destinação de um item específico para as novas funções e ou atribuições que o trabalho do(a) gestor(a) vem incorporando em seu fazer.

O Documento do Território Maranhense voltado para o Ensino Médio, que foi construído por ampla consulta coletiva e entregue no ano de 2022, tem em seu sumário, sete textos introdutórios que versam sobre pontos distintos, tais como: reflexões sobre a proposta curricular; modalidades e diversidades maranhenses; transição do Ensino Fundamental para o Ensino Médio; Concepções Curriculares e proposições Teóricas-Metodológicas; Temas Transversais; Avaliação e Áreas de conhecimento; entretanto deixa em aberto um campo específico para dar suporte ao gestor(a).

Figura 6 Capa do Documento do Território Maranhense voltado para o Ensino Médio



Fonte: <https://www.gov.br/mec/pt-br/novo-ensino-medio/pdfs/RCSEEMA.pdf> < Acesso em 16 de outubro de 2023>

O documento acima referido ainda trabalha com a flexibilização curricular, itinerários formativos, a educação técnica e profissional, e a formação docente, e não referencia quais são os novos saberes e fazeres gerenciais para o desenvolvimento da BNCC no Novo Ensino Médio.

A Legislação voltada para o Novo Ensino Médio é focada em competências, uma tendência que vem desde o final do século XX e início do século XXI. Esse também é o enfoque das Avaliações Internacionais e que tem crescente importância no fazer pedagógico.

Os gestores do Novo Ensino Médio têm como primeira e grande competência gerenciar toda a estrutura física, pedagógica, curricular e até mesmo emocional de funcionamento das escolas em Tempo Integral, como o próprio documento explicita:

Nesse contexto, a BNCC afirma, de maneira explícita, o seu compromisso com a educação integral. Reconhece, assim, que a Educação Básica deve visar à formação e ao desenvolvimento humano global, o que implica compreender a complexidade e a não linearidade desse desenvolvimento, rompendo com visões reducionistas que privilegiam ou a dimensão intelectual (cognitiva) ou a dimensão afetiva. Significa, ainda, assumir uma visão plural, singular e integral da criança, do adolescente, do jovem e do adulto – considerando-os como sujeitos de aprendizagem – e promover uma educação voltada ao seu acolhimento, reconhecimento e desenvolvimento pleno, nas suas singularidades e diversidades. Além disso, a escola, como espaço de aprendizagem e de democracia inclusiva, deve se fortalecer na

prática coercitiva de não discriminação, não preconceito e respeito às diferenças e diversidades. (BNCC, 2018, p.16)

Outra competência a ser desenvolvida pela gestão é a elaboração de propostas pedagógicas que considerem o Pacto Interfederativo e a implementação da BNCC. Considerar as necessidades, possibilidades e interesses dos estudantes é habilidade que deve ser traçada em caminhos permeados de igualdade, diversidade e equidade. Sendo assim, a própria BNCC delimita como fazer essas propostas:

A BNCC e os currículos se identificam na comunhão de princípios e valores que, como já mencionado, orientam a LDB e as DCN. Dessa maneira, reconhecem que a educação tem um compromisso com a formação e o desenvolvimento humano global, em suas dimensões intelectual, física, afetiva, social, ética, moral e simbólica (BNCC, 2018, p.18)

Entender a organização da BNCC é competência técnica para o(a) gestor(a) que agora gerencia quatro áreas de conhecimento e suas habilidades, que são identificadas através de códigos alfanuméricos, que combinam siglas capazes de sintetizar a organização das habilidades por áreas de conhecimento.

Outro subitem inserido nessa nova competência e de proporcional destaque é a delimitação da formação técnica e profissional, levando em consideração as necessidades do mercado de trabalho na qual esses estudantes estão inseridos e suas inclinações para esse processo. Como o próprio texto da BNCC nos esclarece:

Com a homologação da BNCC, as redes de ensino e escolas particulares terão diante de si a tarefa de construir currículos, com base nas aprendizagens essenciais estabelecidas na BNCC, passando, assim, do plano normativo propositivo para o plano da ação e da gestão curricular que envolve todo o conjunto de decisões e ações definidoras do currículo e de sua dinâmica. (BNCC, 2018, p.22)

O quadro abaixo mostra o novo desenho curricular organizado a partir das competências gerais que os alunos do Novo Ensino Médio devem ter e que os gestores precisam entender para fazer com que sejam possíveis de se realizar nas escolas:

Figura 7: Competências Gerais da Educação Básica

Fonte: <https://sae.digital/bncc-do-ensino-medio/> 2018. <Acessado em 29 de nov de 2023>

Uma ponderação que vai para além do quadro de competências gerenciais, é a questão do aguçar o olhar para as juventudes presentes em cada Instituição de Ensino, e a questão da significação e ressignificação de Projetos de Vida que estes jovens possuam ou não. Diante dessa nova concepção, o próprio documento esclarece:

Nesse sentido, cabe às escolas de Ensino Médio contribuir para a formação de jovens críticos e autônomos, entendendo a crítica como a compreensão informada dos fenômenos naturais e culturais, e a autonomia como a capacidade de tomar decisões fundamentadas e responsáveis. Para acolher as juventudes, as escolas devem proporcionar experiências e processos intencionais que lhes garantam as aprendizagens necessárias e promover situações nas quais o respeito à pessoa humana e aos seus direitos sejam permanentes (BNCC, 2018, p.33)

Figura 8: As 10 Competências da Nova BNCC



Fonte:

<http://inep80anos.inep.gov.br/inep80anos/futuro/novas-competencias-da-base-nacional-comum-curricular-bncc/79> <Acesso em 07 de novembro de 20213>

A BNCC do Ensino Médio também propõe espaços desafiadores para as escolas públicas em Tempo Integral: Laboratórios, Oficinas, Clubes, Observatórios, Incubadoras, Núcleos de Estudos e Núcleos de Criação Artística que propiciam o trabalho colaborativo e favorecem o protagonismo juvenil. Aos gestor(a)s compete a criação de espaços físicos, estruturas para a execução de cada uma dessas novas formas de organização e a criação de parcerias, para que a estrutura do Novo Ensino Médio ocorra. Algumas Secretarias de Estado da Educação, como é o caso do Maranhão, já reformam as Escolas em Tempo Integral e entregam à comunidade escolar espaços estruturados. Em nosso Estado, as Escolas de Ensino Médio chamados de Centro Educa Mais que propiciam a Educação em Tempo Integral são equipadas com: refeitórios, quadras, biblioteca, laboratórios de informática, química, física, biologia e matemática, em geral mini auditórios ou auditórios.

2.3 A documentação legal das escolas em tempo integral no Estado do Maranhão

O decreto nº 31.435 de 29 de dezembro de 2015 regulamenta a Medida Provisória nº 212 que cria o Programa de Educação Integral (PROEIN) no Estado do Maranhão. O documento tem 19 artigos que o Governador na época, Flávio Dino, expressa o desejo de ter uma escola voltada para a excelência acadêmica e para a formação de jovens competentes, autônomos, solidários e corresponsáveis pela transformação da sociedade em que vivem.

O documento considera a necessidade de compatibilizar a carga horária do quadro docente dessas escolas doravante chamadas de Centro de Educação Integral de Ensino Médio, bem como valorizar a carreira docente, e conduzir a implantação gradativa nos 217 municípios maranhenses.

Figura 9: Logo das Escolas em Tempo Integral do Maranhão



Fonte: <https://www.educacao.ma.gov.br/2017> <Acessado em 24 de nov de 2023>

O artigo primeiro coloca o PROEIN como processo formativo que visam o desenvolvimento do protagonismo juvenil objetivando formar cidadãos capazes, solidários, socialmente ativos e competentes, partindo de métodos, conteúdos pedagógicos, gestão administrativa e curricular própria e consoantes com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Dentro da Macropolítica da Secretaria de Estado da Educação temos o Programa Escola Digna como o maior projeto educacional da história do Maranhão, pois investe na infraestrutura escolar, formação continuada, Kits pedagógicos, doação de transporte escolar entre outros. Desde 2015 às escolas em tempo integral são construídas, reconstruídas e/ou revitalizadas tem termos de espaços físicos padronizados: salas de aula, laboratórios, auditório, refeitório, quadra poliesportiva, banheiros com vestiários, e outros espaços possíveis.

As escolas maranhenses de Ensino Médio com a nomenclatura Centro Educa Mais são aquelas que implantaram o Projeto da Escola da Escolha através de Portarias específicas, tendo escolas que costumam ser chamadas de P1, P2, P3, etc - Portaria 1, Portaria 2, Portaria 3, etc - de acordo com o ano de suas criações ou de mudanças para esse programa.

Todas as escolas denominadas Centro Educa Mais tem o apoio de um técnico da Seduc que faz o acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas de acordo com seu polo de atuação. Outra demanda sempre presente são os ciclos formativos que ocorrem bimestralmente. Essa dinâmica avaliativa observa todos os eixos em que os gestores atuam e visa fazer com que a Escola da Escolha esteja em constante PDCA.

Temos ainda o IEMA (Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão) que também são escolas em tempo integral que contemplam o Ensino Médio, Técnico e Superior voltada para área tecnológica. Eles possuem processo seletivo próprio dentro da Rede Estadual, e uma linha de atendimento com cursos técnicos em áreas como Informática (1200 horas); Redes de Computadores (1000 horas); Análises Clínicas (1200 horas); Análises Farmácia (1200 horas); Agronegócio (1200 horas); Agropecuária (1200 horas); Recursos Pesqueiros (1000 horas); Manutenção Automotiva (1200 horas); Eventos (800 horas) entre outros.

Figura 10: Logo dos IEMAS



Fonte: <https://iema.ma.gov.br/> <Acesso em 29 de novembro de 2023>

A Rede Estadual conta ainda com os Centros Integrados, que são as escolas do Estado do Maranhão onde a educação é ofertada em tempo parcial (turno matutino ou vespertino) ou ainda a EJA - Educação de Jovens e Adultos que geralmente são ofertadas nos espaços físicos dos Centros Integrados no turno noturno. As escolas em tempo parcial tem uma estrutura física inferior às escolas em tempo integral, e isso tem sido um dos motivos de reivindicações constantes da comunidade escolar.

Figura 11: Princípios Educativos da Escola da Escolha



Fonte:

<http://sistemas.sed.ms.gov.br/pesquisa/escoladaautorita/2-MP%20PRINCIPIOS%20EDUCATIVOS.pdf>
(2015) <Acesso em 22 de novembro de 2023>

Em seguida, o artigo segundo especifica as dez metodologias que as escolas que compõem o PROEIN terão. O inciso primeiro coloca os Centros Educa Mais como são atualmente conhecidos, como a escola em período integral com objetivos, conteúdo pedagógico, método didático e administrativo próprio.

Adentrando ainda as características o inciso dois especifica a jornada semanal de trabalho de 40 horas, sendo dessas 8 horas diárias, integrando áreas de conhecimento da BNCC e da parte diversificada específica.

O inciso três fala sobre o documento da Gestão Escolar intitulado de Plano de Ação que deve ser elaborado coletivamente, tendo a figura do Gestor Geral (GG) como o responsável pela condução dessa atividade que é responsável pelo diagnóstico, definição de indicadores e metas, bem como quais as estratégias e formas de avaliação dos resultados. Esse documento norteia a elaboração de outros documentos.

Ainda falando sobre documentação, o inciso IV, versa sobre o Programa de Ação – documento elaborado pelo professor, com objetivos, metas e resultados de aprendizagem da sua disciplina e em consonância com o Plano de Ação estabelecido coletivamente para o Centro de Ensino Educa Mais. Esse documento é disponibilizado para que os estudantes saibam o que esperar da disciplina a ser ministrada por cada professor da escola.

Ainda adentrando nas especificidades dessa escola que é denominada como “Escola da Escolha”, o inciso quinto fala sobre a disciplina Projeto de Vida, que tem toda uma documentação própria, com guias e temáticas específicas para os alunos de 1º e 2º anos do Ensino Médio, pois os mesmos expressam suas ambições e projeções para o futuro através de metas, estratégias e prazos. Essa disciplina é estruturada em torno de fundamentos e conceitos da Tecnologia de Gestão Escolar, que pontuaremos posteriormente.

Há um inciso específico para o Protagonismo Juvenil, o sexto, que exemplifica esse processo como o jovem se tornar o ator principal e sujeito da própria ação. Os próprios estudantes têm oportunidade de expressar esse protagonismo em diferentes momentos do dia a dia escolar. Eles programam a recepção dos estudantes “calouros” do 1º ano, organizam as filas das refeições, lideram o grêmio estudantil, organizam os clubes de acordo com seus interesses, entre outros momentos.

Pensando em deixar esse estudante mais protagonista do seu processo de ensino/aprendizagem, os professores elaboram bimestralmente um documento intitulado no inciso sétimo de “Guia de Aprendizagem”. Ele contém informações do componente curricular tais como objetivo e atividades didáticas, fontes de consulta, e orientações pedagógicas.

A metodologias descritas nos incisos oito e nove são respectivamente, os Clubes Culturais e Esportivos e Tutorias, ações diretamente organizadas pela Gestão Geral. Na primeira metodologia, os clubes temáticos são criados e executados pelos estudantes, pensando em ser mais uma atividade de desenvolvimento do protagonismo juvenil. Na segunda metodologia, a Tutoria, é responsável pelo acompanhamento e orientação de atividades escolares relacionadas ao Projeto de Vida dos Estudantes.

Finalizando as dez metodologias, o último inciso apresenta a jornada escolar no período escolar diário composto por aulas de 50 minutos e jornada de 7 horas e 30 minutos de atividades pedagogicamente orientadas.

O documento ainda apresenta no artigo quarto a necessidade dos integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica de desenvolverem atividades em caráter de Dedicção Exclusiva. Há ainda um incentivo sob a forma de gratificação específica para os profissionais que estão dentro das escolas em Tempo Integral.

O quinto artigo esclarece os objetivos do PROEIN onde ressaltamos ampliar a permanência dos estudantes na escola; ampliar o currículo integral com diferentes atividades; adequar a estrutura física necessária ao desenvolvimento deste currículo (em geral os Centros Educa Mais tem quadra, auditórios, laboratórios de Matemática, Química, Física, Biologia, Informática, refeitório e outros); prover equipamentos e recursos tecnológicos; manter o fluxo dos estudantes e idade; oferecer oportunidades de acesso e permanência no ambiente escolar; fomento a pesquisa; universalizar a educação inclusiva; garantir tratamento igualitário independente da diversidade dos estudantes.

Quanto a estrutura organizacional o documento explica a composição existente em seu sexto artigo e nos demais artigos apresenta as atribuições específicas de cada um dos atores desse processo educativo: Gestor Geral (GG) – tem 34 atribuições descritas no oitavo artigo; Gestor Auxiliar com Função Pedagógica (GP) – tem 25 atribuições pormenorizadas no artigo nono; Gestor

Auxiliar com Função Administrativo Financeiro (GAF) – tem 16 atribuições elencadas no artigo dez; Professores – tem 44 atribuições traçadas no artigo onze e Secretário Escolar – tem 19 atribuições relatadas no artigo 12.

Temos ainda 6 artigos que versam sobre o Processo Seletivo Simplificado para integrantes do Subgrupo Magistério (Art.13), o Contrato de Gestão do Gestor Geral (Art. 14), as habilitações necessárias para participação do processo de seleção dos Centros Educa Mais (Art. 15), os critérios de seleção e remoção (Art. 16), o corpo discente (Art.17), dotação orçamentária (Art.18). O artigo 19 apenas endossa a data em que o decreto passa a vigorar: 29 de dezembro de 2015.

Além da documentação acima citada, temos no site oficial da Seduc a menção ao programa Mais Gestão, ação que habilita os gestores a certificar-se para concorrer às eleições estaduais. O Curso é realizado pela Escola de Governo do Maranhão, via online, com certificação de 40 horas. As aulas são gravadas e visam que os participantes possam compreender os fundamentos legais teóricos/conceituais e procedimentais da gestão escolar levando em conta a qualidade da educação.

Figura 12: Página oficial da Seduc com ações voltadas a Gestão Escolar



Fonte: <https://www.educacao.ma.gov.br/mais-gestao/> <Acesso em 27 de novembro de 2023>

O conteúdo programático do Curso de Gestão Escolar no ano de 2023 teve como unidades: 1. Gestão Democrática e Participativa no Planejamento das Ações Pedagógicas (oito horas); 2. Gestão Administrativa e Financeira (oito horas); 3. Conceitos e Fundamentos da Educação Escolar Inclusiva (oito horas); 4. Avaliação e Gestão de Resultados Educacionais (oito horas) e 5. Saúde Emocional e a Comunidade Escolar (oito horas)

Figura 13: Parceria realizada por ambiente virtual



Fonte: <https://ead.egma.ma.gov.br/enrol/index.php?id=723> <Acesso em 27 de novembro de 2023>

3 AS NARRATIVAS E SEUS IMPACTOS NO FAZER DOS GESTORES ESCOLARES

Narrar segundo o Dicionário Online de Português tem sua etimologia (origem da palavra **narrar**) do latim "narrare" e significa expor as sequências de um fato ou acontecimento real ou imaginário, oralmente ou por escrito, contar, historiar, relatar: Dentre alguns exemplos podemos dizer que "narrava um jogo de futebol; narrou a história da família; no livro, narrei o acidente com todos os detalhes", dentre outras situações.

Complementando o conceito de uma Narrativa, Marlucy amplia nossos horizontes com o significado de Currículo:

Currículo deriva do latim *curriculum* e significa "pista ou circuito atlético". A raiz etimológica de *curriculum* é a mesma de *cursus* e *currere*, e traz, portanto, um duplo sentido: a de curso e de corrida ou percurso. Se inicialmente pode parecer estranho que uma palavra significa pista ou circuito venha para o campo pedagógico e ganhe o lugar de destaque que tem hoje nele, ao analisarmos o contexto em que é usada na educação e os seus primeiros sentidos e objetivos, fica evidente que essa palavra é primorosa para quem desejava uma organização da educação, uma definição e prescrição do que se deveria ensinar e aprender, assim como uma separação entre quem deveria prosseguir na escolarização de quem não deveria. PARAÍSO (2023, p.27)

Cabe ao gestor escolar portanto gerenciar de forma democrática um território disputado; lançando sobre esse campo os sonhos, aspirações, expectativas e força de trabalho que atendem ao projeto da sociedade que está presente no tempo e espaço ao qual sua gestão está articulada e vinculada.

Iniciamos nosso diálogo levando em consideração a existência de um currículo oficial que é o conjunto de aprendizagens selecionado, organizado e estruturado oficialmente para ser trabalhado nas diferentes disciplinas, áreas de conhecimentos, anos ou ciclos de um curso ou uma etapa de escolarização. Esse conceito de Paraíso mostra que o oficial é sempre um documento formal. Aqui caminhamos nesse lapso temporal com a BNCC, o Documento do Território Maranhense para o Ensino Médio, O Decreto Nº 31.435, de 29 de dezembro de 2015 e o compêndio disponibilizado pelo ICE sobre a Escola da Escolha.

Um outro olhar a ser visto pelo gestor é sobre o currículo em ação, que por sua vez, é também chamado de currículo real. Paraíso nos lembra que ele é o que de fato é oportunizado no ambiente escolar, como a autora se pronuncia em seu livro:

(...) é a partir de sua compreensão, de seu entendimento, de como estabelece relação entre os currículos oficial e formal e aquilo que conhece, defende e vive que a professora faz o currículo em ação nas escolas. Além disso, o currículo em ação é constituído por todos os tipos de aprendizagens que as estudantes realizam como consequência de estarem escolarizadas (...). PARAÍSO (2023, p.14)

Complementando a visão para as ações do gestor escolar, temos a visão do currículo oculto. Ele é vivido na escola de forma não planejada e nem prevista. São os saberes, normas, comportamentos, valores, subjetividades; enfim para Paraíso “É constituído por todas aquelas aprendizagens obtidas no ambiente escolar que contribuem, de forma implícita, para aprendizagens sociais relevantes. (2023, p.15)

Essas divisões didáticas sobre o currículo na prática do gestor acontecem de forma implícita e quase sempre não tem o devido espaço para reflexões e análises de suas práticas, pois o dia a dia escolar é dinâmico, cheio de avaliações escolares locais, municipais, estaduais e até mesmo federais; bem como de projetos e ações que são importantes para a aprendizagem dos estudantes.

A Narrativa seja ela oral ou escrita é um método investigativo em educação que pode mostrar diferentes momentos sob o ponto de vista de diferentes acontecimentos. Segundo ARAGÃO (2004) tem sido cada vez mais frequente o uso da investigação narrativa em estudos e pesquisas sobre a experiência humana.

Entretanto MARCUSCHI (2008) nos orienta que há problemas nas formas de acesso ao texto e de sua apresentação, sendo as questões linguísticas e informacionais são aspectos que precisam de coesão e clareza para que as narrativas sejam atrativas tanto para a comunidade escolar quanto para aqueles que estão fora do ambiente escolar.

Nesse sentido, escrita e oralidade envolvem processos argumentativos e de raciocínio crítico. A escola como lócus do saber, onde a sociedade produz um projeto de cidadão deve está apta a registrar não só com as regras gramaticais típicas de seu domínio cultural, mas também fazer a comunicação pertinente ao seu momento histórico e para além da datação presente.

MARCUSCHI (2008) ainda amplia nossa visão lembrando que a função da língua na vida diária é agir e interagir. Os aspectos cognitivo, comunicativo e social devem sempre ser analisados ao colocarmos no papel o que queremos deixar registrado para a posteridade.

Outro item que deve marcar nossa escrita narrativa para POSSENTI (1993) é a existência do sujeito e de sua subjetividade. Há uma relação entre quem fala e o que é falado. Em alguns casos, acredita-se que quem fala agrega ao enunciado algo relevante para a interpretação. Em outros momentos, o narrador pode controlar o sentido dos fatos a serem descritos, ou ainda falar inconscientemente.

A subjetividade é a capacidade da pessoa se tornar sujeito. Um sujeito com voz, que emprega suas emoções e observações ao contexto em que está inserido. Tecer narrativas escolares então contém a objetividade que está nos textos e documentos oficiais e a subjetividade das pessoas que carregam suas experiências e fazeres pedagógicos. O emaranhado desses dois novelos (objetividade e subjetividade) formam uma bela colcha de retalhos que abrem as cortinas para uma práxis possível de ser registrada.

Refletir nesse sentido o currículo e suas práticas curriculares dentro de uma escola de Ensino Médio do Maranhão, torna-se uma circunstância no mínimo inesperada, pois desde o início da proposta de Ensino Médio Integral, as principais pautas vêm oriundas do Instituto de Corresponsabilidade da Educação – ICE – uma iniciativa que segundo o Próprio site: Nasceu de um “acaso” e da trajetória de retomada do ensino de qualidade de Pernambuco.

Vida e profissão para Souza (2011) estão imbricadas e marcadas por diferentes narrativas biográficas e autobiográficas, as quais demarcam um espaço onde o sujeito, potencializa a reconstrução de sua vivência profissional e pessoal. O sujeito passa a ser ator e autor de sua história.

Gerenciar, Administrar, Orientar, Gerir, Comandar, Chefiar ou qualquer outra palavra que remeta as atribuições do gestor escolar deve nessa perspectiva está articulado as palavras “memória” e “formação”.

O texto segundo BAKHTIN (1997) representa uma realidade imediata do pensamento e da emoção, onde não há texto, também não há objeto de estudo e de pensamento. O texto “implícito” também acaba sendo instituído a partir da interação entre o pensamento e a emoção de quem faz a leitura do código. Se tomarmos o texto no sentido amplo de conjunto coerente de signos, pensamentos sobre

pensamentos, uma emoção sobre a emoção, palavras sobre as palavras, textos sobre os textos teremos novas expectativas a cada escrito.

E é nisto que reside a diferença fundamental entre nossas ciências humanas e as ciências naturais pois BAKHTIN (1997) conceitua que poderíamos chamar de uma definição científica e a crítica de que os textos são fenômenos mais tardios e por isso significam toda uma revolução do pensamento nas ciências humanas, a dúvida é portanto o campo de nascimento da escrita. O que nos interessa, nas ciências humanas, é a história do pensamento orientada para o pensamento, o sentido, o significado do outro, que se manifestam e se apresentam ao pesquisador somente em forma de texto. Quaisquer que sejam os objetivos de um estudo, o ponto de partida só pode ser o texto.

Sendo assim o ICE sempre faz questão de enaltecer Antônio Carlos Gomes da Costa ⁷ e Bruno Silveira ⁸ são respectivamente, o teórico e o estrategista que deram aporte ao Modelo que transformou a escola “Ginásio de Pernambuco” na Escola da Escolha, cujo foco é o Jovem e a construção do seu Projeto de Vida⁹. A Escola da Escolha foi concebida a partir de uma visão de jovem que, ao final da Educação Básica:

- Tenha constituído e consolidado uma forte base de conhecimentos e de valores;

⁷ 1949 a 2011- Pedagogo e redator do Estatuto da Criança e do Adolescente, nasceu em Belo Horizonte-BH e foi professor de supletivo. Em 1983 e 1984 dirigiu a Fundação para o Bem-estar do Menor - FEBEM. Foi ainda Secretário de Educação em BH, oficial de projetos do Unicef e consultor da OIT (Organização Internacional do Trabalho) e da Unesco. Em 1998, ganhou o Prêmio Nacional de Direitos Humanos. membro do Comitê Internacional dos Direitos da Criança. Nos últimos anos, havia aberto uma empresa de consultoria, a Modus Faciendi, que presta serviço a empresas como Odebrecht, Bradesco, Telefônica, Votorantim e Instituto Ayrton Senna, entre outros.

Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/885759-antonio-carlos-gomes-da-costa-1949-2011---pedagogo-e-redator-do-eca.shtml>

⁸ Estrategista e apoiador da mudança do panorama legal da grande causa nacional para a infância e a adolescência. De 1986 a 1992 ocupou o cargo de diretor executivo da Fundação Emílio Odebrecht

Fonte: <https://www.fundacaonorbertoodebrecht.com/comunicacao/noticias/2015/06/18/especial-50-anos-o-jovem-como-protagonista.html>

⁹ Uma Metodologia de Êxito da parte de Formação Diversificada na Escola da Escolha juntamente com as disciplinas de Eletivas, Estudo Orientado, Pós-Médio, Práticas Experimentais, Pensamento Científico e Protagonismo, além das Práticas Educativas como o Acolhimento e a Tutoria. Uma estratégia indispensável, afinal, para a construção de um Projeto de Vida, a escola deve ser o lugar onde são oferecidas as condições fundamentais para a formação do estudante como uma pessoa autônoma, portanto, capaz de tomar decisões baseada nos seus conhecimentos e valores; solidária, envolvendo-se como parte da solução de problemas e competente porque reconhece que o que aprendeu durante a educação básica, não deve ser suficiente para a execução do seu Projeto de Vida e assim, ele deve continuar aprendendo ao longo da sua vida.

Fonte: <https://icebrasil.org.br/escola-da-escolha/>

- Não seja indiferente aos problemas reais existentes e se apresente como parte da sua solução;
- Agregue um conjunto amplo de competências que o permita seguir aprendendo nas dimensões pessoal, social e produtiva, executando o seu Projeto de Vida, enfrentando os desafios do mundo contemporâneo.

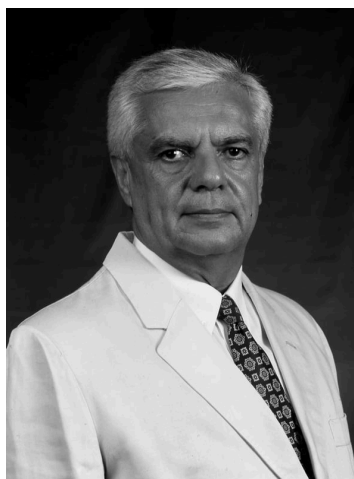
Figura 14: Antônio Carlos Gomes da Costa



Fonte: <https://www.fundacaotelefonicavivo.org.br/noticias/antonio-carlos-gomes-da-costa-eca/>

<Acesso em 28 de novembro de 2023>

Figura 15: Bruno Silveira



Fonte:

<https://www.fundacaonorbertoodebrecht.com/comunicacao/noticias/2015/06/18/especial-50-a-nos-o-jovem-como-protagonista.html> <Acesso em 28 de novembro de 2023>

No Maranhão, as Escolas escolhidas para iniciar o programa são denominadas de acordo com as suas portarias de documentação. As escolas mais antigas são chamadas P1, ou seja, de portaria nº 1, são as escolas modelos do

processo e que tiveram de forma mais pontual a consultoria do ICE de forma presencial.

Pensando que toda atividade humana envolve o uso da linguagem, e que a escrita de situações vividas segundo Isabel Allende (1995) apresenta-se como o recriar dessas mesmas experiências de uma forma tão intensa que o sentido posterior que lhes é dado aprofunda e esclarece a própria experiência; é que escolhemos a narrativa imbricação de três elementos essenciais para o entendimento das novas práticas do Novo Ensino Médio: A História, o Discurso e a Significação.

Connelly e Clandinin (1995) afirmam que somos organismos contadores de histórias, organismos que, individual e socialmente, vivem vidas relatáveis. A Construção, reconstrução de histórias pessoais e da sociedade tem sido uma prática pouco vivenciada em nossas escolas públicas maranhenses. A Escola da Escolha tem um modelo que norteia a práxis gestora e as vivências diárias são “tarefeiras” sem que a subjetividade, a escuta atenta e o olhar pronto para contemplar as entrelinhas sejam marcos para que a atividade humana seja registrada.

Outra perspectiva a ser observada em nossa pesquisa é que o Currículo segundo Jackson da Silva é vivencial, contextual, inter e multidisciplinar e culturalmente construído; sendo assim, as práticas curriculares efetuadas pelo trio gestor estão emaranhadas de dimensões tais como político-social, educacional, escolar, gerencial entre outras.

Narrar, portanto, tem o caráter social explicativo de uma vivência pessoal, característico de uma determinada época, que Carter (1993) por sua vez afirma “Para compreender o pensamento é necessário encontrar a história que estrutura de um modo individual ou teoria dos acontecimentos”.

A narrativa dá ênfase particular ao tempo, à sequência e à continuidade de seus assuntos. Escutar a perspectiva de três gestores, em suas diferentes áreas de atuação, considerando que suas ações ocorrem em um mesmo espaço físico e em áreas distintas, subsidia a formação de aspectos inerentes à suas vozes.

Para o organograma das Escolas da Escolha, os famosos Centros Educa Mais da Secretaria de Estado da Educação do Maranhão temos a perspectiva oficial abaixo:

Figura 16: Organograma da Escola da Escolha



Fonte: Cadernos do ICE (2015)

As Narrativas que serão apresentadas aqui surgem, portanto, da construção e re-construção de histórias pessoais e sociais de três mulheres que atuam dentro de uma comunidade que as respeitam por sua forma de gerenciar o espaço escolar, frente a uma escola que tem o desafio de deixar de ser um espaço de conflitos para existir enquanto escola da escolha de fato e de direito.

A complexidade do processo pedagógico envolve portanto a avaliação de que concepções, objetivos, procedimentos e resultados são esperados para que possamos conseguir ampliar as competências comunicativo-interacionais do(a)s alunas do Ensino Médio?

As competências para a cidadania segundo ANTUNES (2003) devem ser os objetivos da atividade pedagógica que deve complementar-se com o estudo, a crítica, a reflexão, a pesquisa e a acuidade de todos aqueles que participam dessa atividade.

A própria Irandé Antunes vai ampliando nossa visão sobre a importância do registro escrito ao contrapor o que é uma interação verbal e a modalidade escrita:

Todo evento de fala corresponde a uma interação verbal que se desenvolve durante o tempo em que dois ou mais interlocutores, em situação de copresença, alternam seus papéis de falante e ouvinte. O discurso vai sendo assim, coletivamente produzido, negociado, ao mesmo tempo em que vai sendo planejado, e sua sequência é determinada, quase sempre, na própria continuidade do diálogo.

A escrita corresponde a outra modalidade de interação verbal: a modalidade em que a recepção é adiada, uma vez que os sujeitos atuantes não ocupam, ao mesmo tempo, o mesmo espaço. Além disso, há um lapso de tempo, maior ou menor, entre o ato de elaboração do texto pelo autor e o ato de sua leitura pelo leitor, (...) ANTUNES, 2003, p.51

Outro aspecto de dificuldade em uma escrita narrativa é que assim como não existe um padrão de fala, não existe um padrão único de escrita. Há momentos em que não há necessidade de muita formalidade, e a escrita informal pode se fazer presente; em outros há a necessidade de codificações de ideias ou das informações através de uma maior precaução, tendo a escrita formal como uma normativa.

Em seu livro Irandé coloca de forma bem didática o que compõe as etapas da atividade escrita. Uma boa narrativa, pode e deve sem dúvida alguma seguir esse roteiro:

Quadro 2: Etapas distintas e intercomplementares implicadas na atividade escrita

1. PLANEJAR	2. ESCREVER	3. REESCREVER
É a etapa para o sujeito:	É a etapa para o sujeito:	É a etapa para o sujeito:
ampliar seu repertório;	pôr no papel o que foi planejado;	rever o que foi escrito;
delimitar o tema e escolher o ponto de vista a ser tratado;	realizar a tarefa motora de escrever;	confirmar se os objetivos foram cumpridos,
eleger o objetivo , a finalidade que vai escrever;	cuidar para que os itens planejados sejam todos cumpridos.	Avaliar a continuidade temática ;

1. PLANEJAR	2. ESCREVER	3. REESCREVER
escolher os critérios de ordenação das ideias, das informações;		observar a concatenação entre os períodos, entre os parágrafos, ou entre os blocos superparagráficos;
prever as condições dos possíveis leitores;		avaliar a clareza do que foi comunicado; avaliar a adequação do texto às condições da situação;
considerar a situação em que o texto vai circular;	Enfim, essa é uma etapa intermediária , que prevê a atividade anterior de planejar e a outra posterior de rever o que foi escrito.	rever a fidelidade sua formulação linguística às normas de sintaxe e da semântica , conforme prevê a gramática da estrutura da língua;
decidir quanto às estratégias textuais que podem deixar o texto adequado à situação;		rever aspectos da superfície do texto, tais como a pontuação, a ortografia, e a divisão do texto em parágrafos .
estar seguro quanto ao que pretende dizer a seu parceiro, enfim, estar seguro quanto ao núcleo de suas ideias e de suas intenções.	Normalmente, a escola tem concentrado sua atenção na etapa de escrever e tem focado apenas na escrita gramatical.	

ANTUNES (2003)

Ampliando o quadro norteador de como fazer uma boa escrita narrativa, Elizeu Clementino de Souza, vem com a visão de que pesquisas na área da educação envolvem cada vez mais a história de vida através do método autobiográfico e das narrativas centradas na memória dos professore(a)s como forma de compreender, desvelar e/ou reconstruir processos históricos, vividos por diferentes sujeitos em diferentes contextos.

Outra visão que é ampliada pelas narrativas é a lógica de formação do adulto que a partir de saberes e experiências construídas ao longo da vida, geram a

metacognição e a metareflexão como parte do processo formativo e ampliação de sua práxis, pois essa metodologia segundo Elizeu:

As variadas tipificações ou classificações no uso do método biográfico inscrevem-se no âmbito de pesquisas socioeducacionais como uma possibilidade de, a partir da voz dos atores sociais, recuperar a singularidade das histórias narradas por sujeitos históricos, socioculturalmente situados, garantindo o seu papel de construtores da história individual/coletiva intermediada por suas vozes. SOUZA (2206, p.29)

Discutir percursos pessoais e coletivos, destacar saberes vividos pelos profissionais da educação, aprofundar a gênese sócio-histórica, melhorar as complexidades das relações sociais e profissionais são apenas alguns dos benefícios que essa metodologia baseada na escuta atenta e na busca pelo registro escrito nos traz.

O trabalho com a escrita nesse sentido, traz as gestoras do Centro Educa Mais Sousândrade o empoderamento feminino, pois especificamente nessa escola temos três educadoras que já trabalham em cargo de liderança há alguns anos, bem como a visão de resistência que a luta por uma gestão democrática de qualidade na escola pública em sua essência.

Nesse sentido, a arte de contar histórias e trocar experiências traz reflexões teóricas e metodológicas sobre a história de vida em formação e oportuniza o registro da escola, pois o que observamos no geral, é que quando há a saída de um gestor boa parte do passado da instituição é esquecida, pois nada ou quase nada de subjetivo fica disponível dentro do espaço escolar. Os sistemas apresentam no máximo os dados dos alunos e suas notas.

Percebemos que até mesmo dentro do Documento Curricular do Território Maranhense voltado especificamente para o Ensino Médio não existe registros voltados para a gestão escolar, suas atribuições e os efeitos do estilo gestor na comunidade escolar.

Esmiuçando a leitura do referido material, temos uma apresentação e parte introdutória com textos voltados para a proposta curricular; as modalidades educacionais e diversidades maranhenses, a questão da transição do Ensino Fundamental para o Ensino Médio; Concepções Curriculares e proposição teórico - metodológica da rede Estadual; os temas transversais contemporâneos; Avaliação e as áreas de conhecimentos.

Com base na descrição acima construída conseguimos observar melhor as juventudes e os territórios maranhenses em que elas estão inseridas, entretanto no que diz respeito aos gestores, temos uma colocação de forma bem genérica e considerando apenas uma perspectiva:

Formação continuada: Os profissionais da educação (professores, coordenadores e gestores) precisam participar dos processos de formação continuada com os conteúdos temáticos por meio de cursos de aperfeiçoamento ou especialização com os conteúdos temáticos ofertados pelo órgão gestor nacional (MEC e ministérios afins), as secretarias estaduais com temáticas afins e principalmente, a própria Secretaria de Estado da Educação do Maranhão. DCTM (2022, p.46)

Apesar das tratativas iniciais do documento conseguirem traçar um bom perfil do jovem maranhense, sentimos falta do levantamento mais específico de toda a comunidade escolar: Quem são os gestores? Os professores? Coordenadores? Onde essas escolas estão localizadas? Qual o público alvo que elas atendem? Entre outras questões que ampliariam o olhar sobre a comunidade escolar como um todo.

Ao observar o restante do documento que contemplam ainda a organização curricular do Maranhão; As áreas de conhecimento, seus componentes, competências e habilidades; os itinerários formativos; a educação técnica profissional e a formação docente voltadas para o desenvolvimento da BNCC; observamos a ausência da escuta e registro das narrativas dos gestores e gestoras de nosso Estado.

4 O NOVO ENSINO MÉDIO E AS NARRATIVAS DO TRIO GESTOR NO CENTRO DE ENSINO EDUCA MAIS SOUSÂNDRADE

A pesquisa científica é uma atividade humana que objetiva conhecer e explicar fenômenos, cujas respostas às perguntas problematizadas buscam fornecer elementos para a compreensão daquilo que está sendo pesquisado. Analisando por um prisma mais filosófico, Minayo (1996) considera a pesquisa uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente.

Segundo a própria Fazenda (2015), a pesquisa é uma atividade científica pela qual descobrimos determinadas realidades ou verdades, que, sem um projeto definido, seria difícil ou impossível buscar. A própria autora cita cinco dimensões a serem consideradas para o sucesso de uma pesquisa interdisciplinar, como nos propomos a fazer, pois estamos analisando as práticas curriculares da gestão em uma escola da rede estadual situada em um novo momento histórico de implementação de políticas educacionais para o Ensino Médio.

A primeira dimensão é a técnica, onde os instrumentais colaboram para a organização da investigação. Em nosso trabalho, além do questionário via *Google forms*, estamos registrando as narrativas. A segunda dimensão é a ideológica que está relacionada às escolhas do pesquisador em definir o que pesquisar e como pesquisar. A abordagem qualitativa, portanto, é nossa opção pois consideramos o contexto em que a escola está inserida, bem como as características da sociedade em que a escola está envolvida.

A terceira dimensão é a científica que ultrapassa o senso comum e permite que a realidade social seja reconstruída como objeto do conhecimento. A quarta dimensão psicológica que permite o crescimento psíquico, emocional e social para o pesquisador. E a quinta dimensão é a espiritual onde o Outro precede o Eu, pois entendemos que sem o Outro eu não sou; a liberdade do Eu esbarra na responsabilidade pelo que o Outro me impõe.

Como procedimento de interpretação e compreensão a partir de dados buscando junto aos sujeitos participantes gestores, utilizamos como técnicas de pesquisa a entrevista semi estruturada, fundamentada em Minayo (2001, p. 57), “não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da

pesquisa que vivenciam uma determinada realidade”. Neste sentido, entrevistamos o trio gestor buscando saber sobre suas motivações e pontos de vista para a organização de suas narrativas.

Escolhemos inicialmente aplicar um *Google forms* em forma de questionário semiaberto aos participantes da pesquisa pois, segundo Richardson (1999), possuem perguntas em que o participante é livre para se expressar e perguntas que facilitam a codificação das informações. Nesse sentido, as perguntas que traçaram o perfil do trio gestor foram retiradas deste instrumento.

Em seguida lançamos outro instrumento baseado na legislação estadual que lista as principais atribuições de cada um dos componentes do trio gestor e as demandas oriundas da Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor Escolar, no que diz respeito à dimensão pessoal e relacional. O referido documento ainda cita as dimensões político-institucional, pedagógica e administrativo-financeira, que de certa forma já estão incluídas nas diretrizes estaduais.

Os dados foram sistematizados, analisados e interpretados com base nas categorias de interesse da pesquisa e reunidos em quadros de respostas que comporão um mosaico das práticas curriculares que o novo ensino médio propiciam ao trio gestor. As narrativas são um elemento de parceria que apontam para as vozes muitas vezes silenciadas do trio gestor.

4.1 Caracterização da escola

O cenário ou local da nossa pesquisa é o Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade¹⁰, escola pertencente à Rede Estadual de Ensino de São Luís –

¹⁰ "Sousândrade (ou Joaquim de Sousa Andrade) nasceu em 9 de julho de 1832, na cidade de Alcântara, no Maranhão. Era filho de fazendeiros e teve uma infância rica. Estudou na Universidade de Sorbonne, na França, onde iniciou o curso de Engenharia de Minas. Também começou a estudar medicina, no Rio de Janeiro, porém não chegou a concluir nenhum desses cursos. Anos depois, morou em Nova York, Estados Unidos. Ele residiu nessa cidade americana, pela primeira vez, de 1871 a 1878, depois, de 1880 a 1884. Aos Estados Unidos, acompanharam o escritor a sua esposa Mariana de Almeida e Silva, além das duas filhas. Maria Bárbara, a filha do casal, estudou em uma escola católica em Nova York. Já Vana (Valentina Sousa Andrade) era “filha natural” de Sousândrade, isto é, fruto de outro relacionamento dele. Mais tarde, na década de 1890, o escritor, separado da esposa, morou na Quinta da Vitória, enquanto a ex-esposa e as filhas viveram no Colégio de Indústria, em São Luís, onde Vana era professora e a irmã, diretora. Nos Estados Unidos, a partir de 1875, o poeta foi redator e vice-presidente do periódico O Novo Mundo. No Brasil, com a Proclamação da República, foi prefeito de São Luís, participou da elaboração da Constituição Republicana do Maranhão e desenhou a bandeira do estado do Maranhão. O poeta, que morreu em 21 de abril de 1902, em São Luís. Acesso em: <https://brasilecola.uol.com.br/literatura/sousandrade.htm> < Acesso em 07 de maio de 2024>

Maranhão, no Bairro do Lira. São Luís é um município brasileiro da Região Nordeste do país, integrante da região metropolitana da Grande São Luís. Situa-se na região insular conhecida como Ilha São Luís, limitada pelas baías de São Marcos e São José. Possui mais de 1 milhão de habitantes e é densamente povoado, com 1.215,69 hab./km².

Para localizarmos um pouco melhor nossa pesquisa, vamos situar geograficamente o bairro do Lira: é um bairro residencial localizado na cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão. É um bairro residencial tradicional que fica próximo ao centro da cidade e a população não é muito numerosa. Faz divisa com outros bairros que formam um centro cultural em épocas festivas do Carnaval e Festas Juninas: Madre Deus, Areinha, Belira, Apicum, Coréia de Cima, Coréia de Baixo, Macaúba e Codozinho. Devido a essas regiões fronteiriças, muitos alunos das adjacências podem se locomover tranquilamente até esse espaço escolar.

Abaixo, acrescentamos uma imagem da fachada do CEM Sousândrade antes e depois das mudanças que serão descritas ao longo desse item de caracterização:

Figura 17: Fachada Antiga do Sousândrade

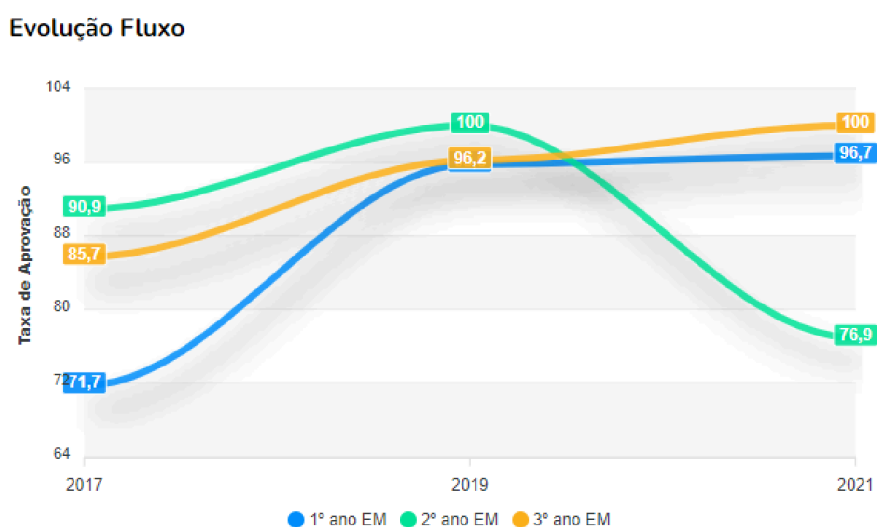


Figura 18: Fachada após a reforma do Sousândrade

Fonte: Governo do Estado do Maranhão

A escola de Ensino Médio está situada na Praça São Roque, e teve como IDEB no ano de 2019 de 3,4. Para 2021 a projeção seria a meta de 3,9. Outra informação ainda do ano de 2019, é que cerca de 42% dos alunos participaram no Enem e tiveram nota média de 432,24 pontos segundo o INEP.

Como indicador de fluxo temos em 2021 foi 0,9; ou seja, a cada 100 alunos 10 não foram aprovados. O quadro abaixo faz a sinalização desse indicador por séries:

Gráfico 1: Evolução de fluxo do Sousândrade

Fonte: IDEB 2021, INEP.

Fonte: Qedu

A gestão escolar agora é composta de 3 gestoras: Geral, Pedagógica e Administrativo-Financeiro, que trabalham juntas no espaço escolar, mas que como citado anteriormente, tem atribuições específicas. O objetivo desse e de todos os Centros Educa Mais é desenvolver as competências que a vida e o mercado de trabalho exigem.

Observa-se que a grande ênfase do modelo é o estudante, entretanto a presença do trio gestor é essencial para a organização de todas as ações quase nunca são evidenciadas. Outro aspecto que faz a proeminência das Escolas Estaduais em Tempo Integral é a questão do investimento que é realizado na estrutura física do prédio. Observa-se que ele foi todo reformado e adequado aos padrões que esses espaços físicos precisam para atender o currículo integral, ou seja: construíram uma quadra, organizaram um refeitório, adequaram salas para que os laboratórios pudessem ser montados, instituíram uma biblioteca - levando inclusive exemplares de vários livros e toda estrutura e decoração do espaço de leitura, etc.

O aumento da carga horária de 2.400 horas para 3.000 horas nas escolas, a elaboração e organização dos itinerários formativos, a capacitação e os esclarecimentos de dúvidas quanto ao modelo a ser adotado nessa mudança curricular, a utilização de novas tecnologias para organizar a parte técnico/profissional, bem como o alinhamento da demanda profissional do entorno da comunidade escolar, são alguns dos novos desafios que o Novo Ensino Médio propaga para o(a)s gestor(a)s escolar.

Entretanto, temos que ressaltar que a reforma e a organização da infraestrutura do Centro Educacional Sousândrade tem sido um ponto de atração para que cada vez maior para que os pais e/ou responsáveis sintam a vontade para escolher esse espaço educacional para seus/suas filho(a)s terminarem com êxito e formação técnica e profissional de Ensino Médio.

4.2 Caracterização do Trio Gestor

Considerando o momento pandêmico e buscando uma forma de evidenciar fatos, bem como traçar o perfil das gestoras do Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade, aplicamos um questionário no *Google Forms* que após tabulação, nos orienta na obtenção de dados sobre a experiência construída na gestão escolar.

Para a caracterização do trio gestor do Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade, elencamos sete aspectos que podem nos situar sobre as vivências construídas ao longo da história de vida dessas protagonistas gerenciadoras da escola da rede estadual de ensino, voltada para a construção de alunos e alunas do Ensino Médio no Bairro do Lira.

Organizamos também perguntas escritas onde as gestoras expressaram sua subjetividade sobre o cargo por elas ocupado. Faremos a tabulação das primeiras questões e a descrição/análise das questões subjetivas para tentar elaborar melhor o perfil das gestoras. Para análise posterior, colocaremos os questionários disponíveis na íntegra no Anexo C

Quadro 3: Perfil do trio gestor

PERFIL DO TRIO GESTOR	GG	GP	GAF
IDADE	50 a 60 anos	40 a 50 anos	50 a 60 anos
SEXO	Feminino	Feminino	Feminino
ESTADO CIVIL	Casada	Casada	Solteira
TEMPO DE GESTÃO	11 a 15 anos	1 a 5 anos	1 a 5 anos
ESCOLARIDADE	Pós-graduação	Pós-graduação	Pós-graduação
FORMAÇÃO INICIAL	Pedagogia	Pedagogia	Área Técnica
ÁREA DO CONCURSO ESTADUAL	Professora	Professora	Professora

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O referido quadro aponta para senhoras, um trio essencialmente feminino, com boa escolaridade, todas do corpo efetivo da Secretaria de Estado da Educação

(SEDUC/MA) onde a Gestora Geral tem o maior tempo de experiência na área gerencial escolar. A faixa etária das mesmas é praticamente a mesma, exceto a Gestora Pedagógica que é pouco mais nova. O estado civil nesse estudo apresenta-se irrelevante, apenas sendo utilizado para compor informações elementares.

Evidencia-se ainda que nos Centros Educa Mais professores/professoras podem ascender a gestão escolar, desde que preenchidos os requisitos constantes no Decreto nº 31.435 de 29 de dezembro de 2015, que são realizados a partir de seleção do subgrupo do Magistério. O artigo 15 esclarece quais as condições para essa mudança de cargo:

Os três gestores precisam ser efetivos na Rede Pública Estadual. O GG pode ter Licenciatura Plena ou Graduação em Pedagogia, GP possuir formação em Pedagogia, e o GAF pode ter além dessas formações, na Área de Economia ou Administração. O GG e o GP precisam comprovar 3 anos de efetivo exercício no magistério e o GAF preferencialmente experiência em Administração Escolar ou Gestão Escolar. Todos precisam comprovar que não estão em processo de aposentadoria.

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos, a coletividade possibilita a discussão e as deliberações conjuntas “considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324).

A experiência das gestoras, as especificidades das atribuições que o decreto estadual delimita, as tendências de gestão democráticas e o Novo Ensino Médio formam o cenário onde nossa pesquisa vai observar como as ações gerenciais vão se desenvolver. O Documento Curricular do Território Maranhense chama nossa atenção para a valorização entre as práticas curriculares e os envolvidos nesse processo de construção:

Para dar início à construção coletiva de um currículo escolar que será definido para todo um território enquanto espaço geográfico, deve-se, antes de mais nada, compreender como esse espaço se organizou e se organiza. Mais ainda, é preciso conhecer e valorizar como se desenvolvem as relações entre aqueles que dão vida a esse espaço e como vivem todos que nele habitam. (DCTMA, 2022, p.15)

Diante dessa perspectiva, de dialogicidade entre as proposições para o Novo Ensino Médio e a presença feminina de um trio de gestoras, em uma escola da rede estadual que tinha um perfil socialmente desvalorizado, é que procuraremos apontar nossa maranhensidade, a diversidade sociocultural e a construção histórica que as narrativas propiciam enquanto elementos de produção histórica.

4.3 Descrição do Produto

Nosso produto será um Caderno Pedagógico de Orientações para o trio gestor do Centro de Ensino Educa Mais Sôusândrade, que poderá ser replicado aos demais gestores e gestoras da rede estadual. A escolha do caderno tem por objetivo contemplar áreas até então não descritas na documentação do novo Ensino Médio, quer sejam por estar ausentes na esfera federal como na BNCC e nos documentos estaduais como a portaria das escolas em tempo integral e o Documento Curricular do Território do Ensino Médio Maranhense.

O Caderno terá uma sequência de 8 (oito) propostas de Formação Continuada em serviço que contemplem as atribuições da dimensão pessoal e relacional. As formações sempre levam em consideração 3 (três) momentos pontuais. O primeiro propõe a escuta entre os pares, o segundo a leitura de um texto para posteriores discussões sobre a temática proposta e o terceiro momento terá o levantamento de propostas para aprimorar o trabalho do gestor escolar. As temáticas para os sete encontros são:

Encontro nº 1: Conhecimento intra e interpessoal;

Encontro nº 2: A convivência escolar;

Encontro nº 3: Espaços e momentos de diálogo;

Encontro nº 4: Respeito aos direitos, opiniões e crenças;

Encontro nº 5: Transparência e imparcialidade;

Encontro nº 6: Situações e conflitos no cotidiano escolar;

Encontro nº 7: Problemas: ações antecipadas e preventivas e

Encontro nº 8: Avaliação Contínua.

Seguiremos a organização abaixo relacionada para elaboração do Caderno de orientações com o objetivo de melhorar a prática e trajetória profissional dos gestores e gestoras do Estado do Maranhão. A ideia inicial é que aconteçam 2 (dois) encontros por bimestre entre o(a)s gestor(a)s do polo, para que juntos ele(a)s possam compartilhar conhecimentos, refletir e repensar suas práticas pedagógicas e gerenciais, bem como aprimorar ideias de gestão democrática e participativa.

Como fruto dos encontros cada gestor(a) fará um livro de memórias onde colocarão suas impressões sobre as formações, expondo o percurso metodológico seguido durante o processo de construção desse material, bem como suas narrativas sobre a escola no que diz respeito a cada temática trabalhada. Posteriormente esse material será disponibilizado na biblioteca da escola para que o(a)s estudantes possam conhecer o espaço escolar pela ótica gestora.

O incentivo é para que esse registro seja totalmente subjetivo. Sem existir uma padronização entre certo e errado. Ele é de uso pessoal a ser expandido para a comunidade, visando deixar a subjetividade de cada uma das gestoras que compõem o trio gestor do Centro Educa Mais Sousândrade, por exemplo.

Citamos assim alguns elementos, tais como: Cartas, Poemas, Partes dos Textos a serem utilizados, Fotos, Eva, Digitação, Escrita a Punho, Produção de paródias, escritas de impressões, escrita de outras pessoas, olhares de alunos atuais ou antigos... tudo pode ser agregado ao caderno de registro do Centro Educa Mais.

Aliado a temáticas faremos a proposição ao final de cada encontro de uma Roda de Conversa nos Centros de Ensino Educa Mais, onde o(a)s antigos gestor(a)s e/ ou aluno(a)s da Escola poderão participar contando seus “causos” na época de direção ou gestão escolar, e de estudos na instituição.

Reverberar ações onde haja uma escuta participativa visa minimizar conflitos e instigar um dos princípios da gestão escolar que é a busca constante do diálogo para resolver situações de conflito e bullying, ou simplesmente fazer o registro de boas estratégias diante dos mais diversos momentos que surgem dentro da escola.

4.4 Aplicabilidade do Produto

O produto educacional elaborado é denominado Caderno de Orientações Pedagógicas: Narrativas em Formação. A proposta do produto versa sobre Formações Pedagógicas para que o trio gestor possa discutir ações do dia a dia entre seus pares, tendo como base ações socioemocionais que estão diretamente relacionadas à subjetividade da gestão escolar.

Para melhor entendimento sobre a relação entre a pesquisa e o produto, a capa apresenta as mesmas informações da dissertação. Em seguida organizamos uma segunda capa mais lúdica, com as informações pertinentes ao objetivo do produto desta pesquisa.

Figura 19: Capas do Caderno de Orientações Pedagógicas



Fonte: Pesquisa Empírica

O Caderno de Orientações Pedagógicas está sob a licença do Creative Commons (CC)32, com atribuições que permitem compartilhamento, desde que seja atribuído o crédito de autoria (BY), sem permissão, para alteração de seu conteúdo (ND); não permite sua utilização para fins comerciais (NC).

Figura 20: Contracapa do Caderno de Orientações Pedagógicas



Fonte: Pesquisa Empírica

O Caderno é composto de 29 (vinte e nove) páginas com estilo portfólio, para que o(a)s gestore(as) já possam observar um exemplo de como produzir seu livro de memórias, que é uma das propostas de atividades desses 8 encontros.

Iniciamos portanto situando o(a) leitor(a) sobre o que ele(a)s encontrarão no material: espaço para reflexão, proposições de registro, encontro entre os pares, etc.

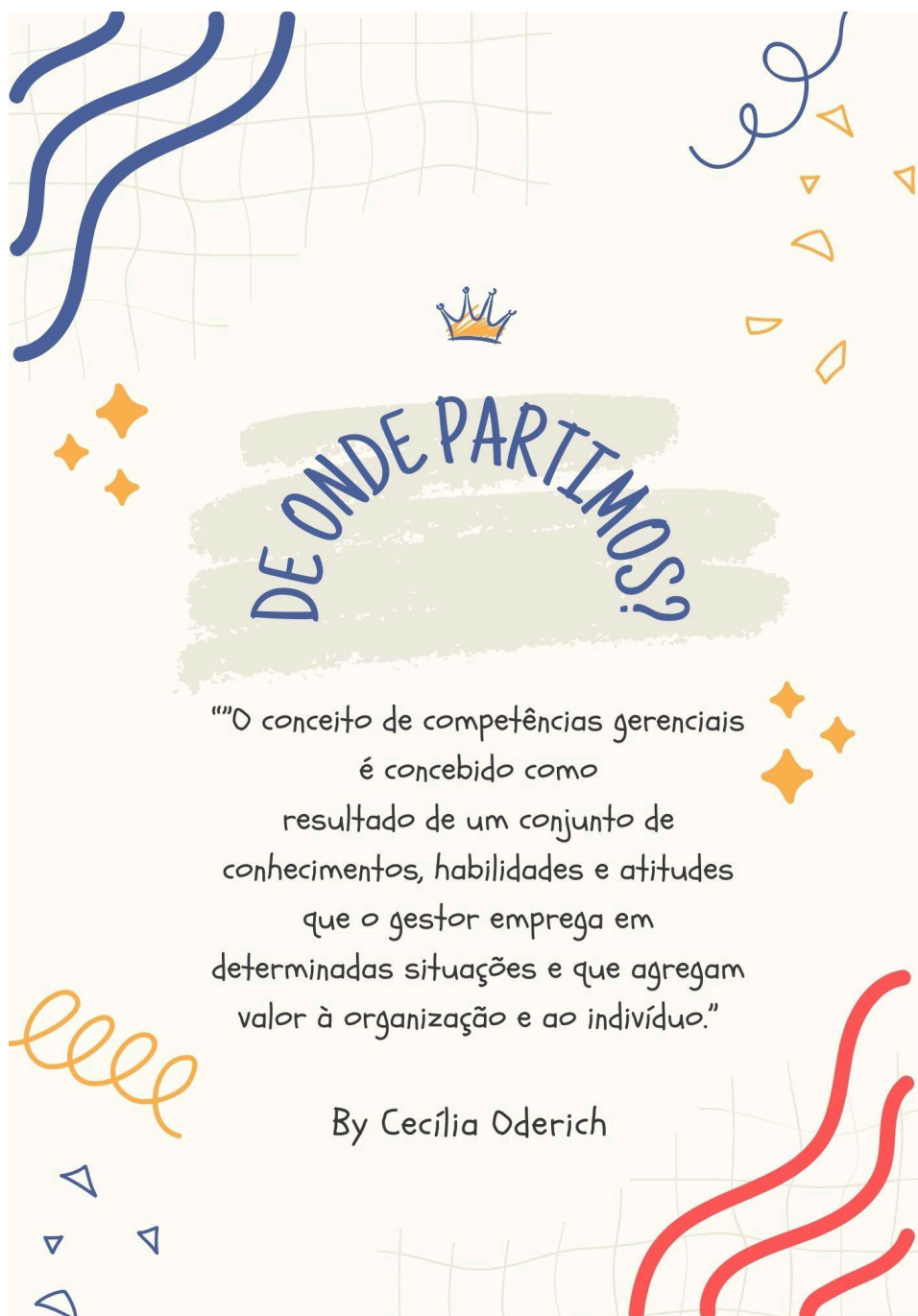
Figura 21: Carta ao Leitor(a)



Fonte: Pesquisa Empírica

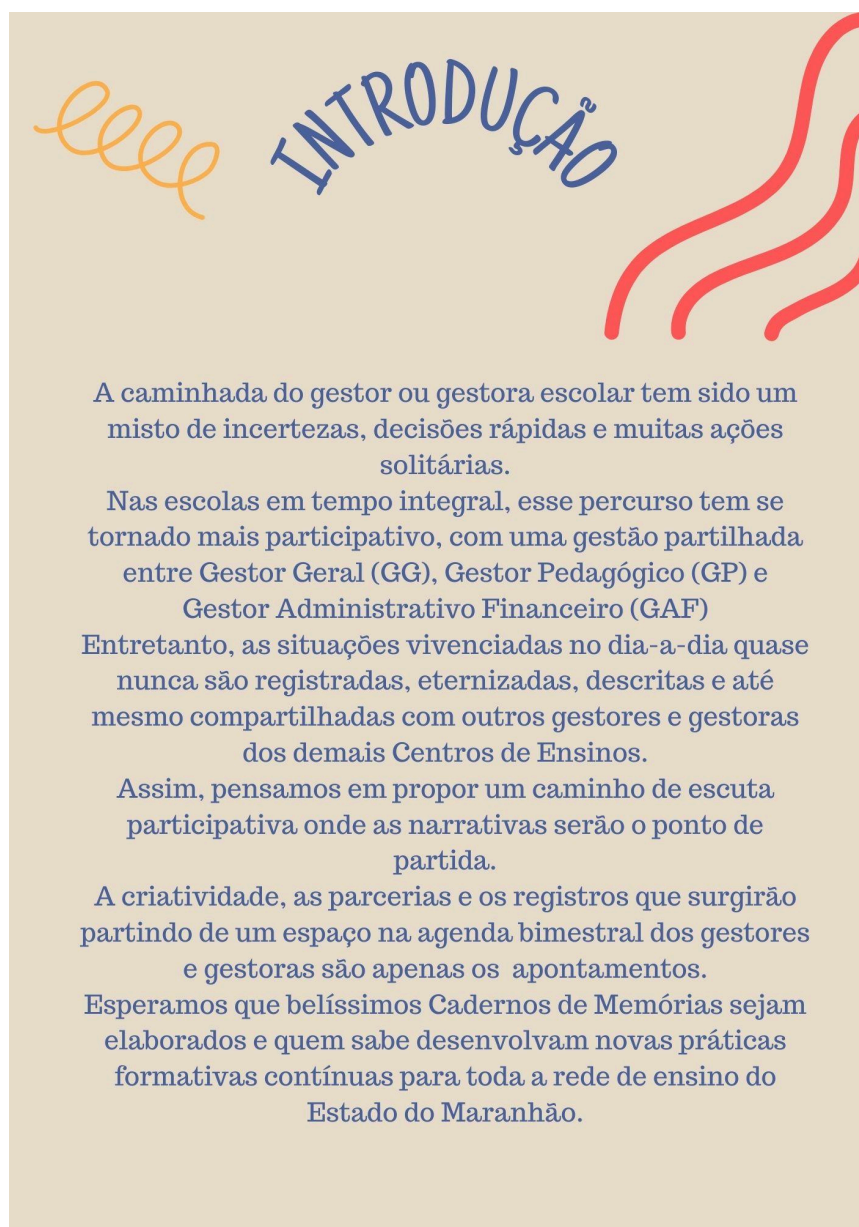
Iniciamos com uma citação de Cecília Oderich para em seguida embasar na Introdução as nuances da caminhada da gestão escolar. Estes dois pontos levam em consideração que a gestão democrática deve ser compartilhada e sempre passam pelas observações e histórias de vida e profissão dos sujeitos que estão no cargo diretivo.

Figura 22: De onde partimos



Fonte: Pesquisa Empírica

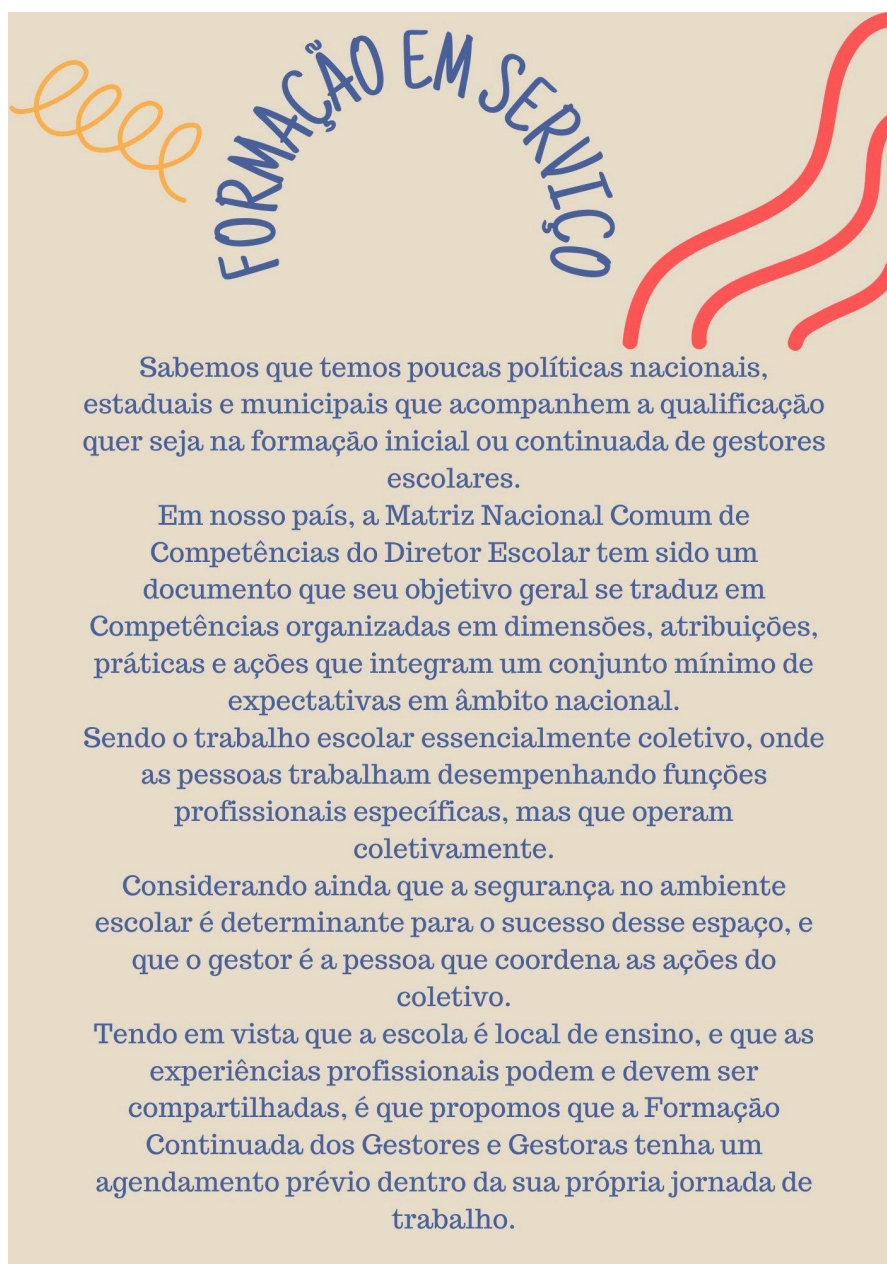
Figura 23: Introdução



Fonte: Pesquisa Empírica

Em seguida colocamos o território em que as formações devem acontecer, ou seja, a formação é em serviço, para oportunizar que os pares tenham tempo e local adequado, seu espaço de trabalho. Independente de ser escolhida uma escola da rede com uma sala que comporte o quantitativo de gestore(a)s convidado(a)s, primamos pelo trabalho em equipe.

Figura 24: Formação em serviço



Fonte: Pesquisa Empírica

Introduzimos ainda, mesmo que superficialmente, 6 (seis) elementos que compõem esse trabalho com as narrativas sócio emocionais: visão, profissão, biografia, território, relações e trajetórias, para em seguida fundamentarmos o material com uma citação de Eliseu Souza Clementino que é essencial para o entendimento e importância de aplicar essas formações com uma nuance mais descontraída, sem no entanto esvaziar o conteúdo acadêmico:

Vida e profissão estão imbricadas e marcadas por diferentes narrativas biográficas e autobiográficas, as quais demarcam um espaço onde o sujeito, ao selecionar lembranças da sua existência e ao tratá-las na perspectiva oral e/ou escrita, organiza suas ideias, potencializa a reconstrução de sua vivência pessoal e profissional de forma autorreflexiva e gera suporte para compreensão de suas experiências formativas. A noção de território como confluência de múltiplos espaços narrativos vincula-se às relações sociais, políticas, materiais e simbólicas, vividas pelos sujeitos em suas trajetórias de vida-formação.

Seguimos o material apresentando uma sequência de 8 (oito) encontros onde as temáticas já foram apresentadas no item anterior. Esses momentos formativos serão regados sempre com uma boa música para iniciar as reflexões, um texto científico para embasamento das discussões e uma avaliação do encontro.

Figura 25: Encontro 1

ENCONTRO Nº 1

CONHECIMENTO INTRA E INTERPESSOAL



 1. Música para Deleite Maluco Beleza Raul Seixas	 2. Dinâmica de escuta participativa Pergunta para reflexão: • Você já foi um(a) maluco(a) beleza em seu espaço escolar?	 3. TEXTO https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA3_ID7898_14082016104501.pdf
 4. Trabalho em grupos focais Discussões entre os pares do texto lido, levando em considerações situações práticas vivenciadas	 5. Avaliação do Encontro Preenchimento da Ficha de Avaliação do Encontro	 6. Caderno de Memórias Explicações sobre o que é um caderno de memórias

Disponibilizamos ainda um site com orientações básicas sobre como elaborar um livro de memórias para que os participantes tenham algumas ideias de como fazer o registro para além do próprio caderno já apresentado, que é um portfólio.

Acrescentamos ainda um modelo avaliativo para ser entregue a cada participante após a manhã ou tarde de atividades, para que caso haja necessidade, algumas ações possam ser reavaliadas. A Avaliação é sobre o Encontro Formativo e contempla também uma Autoavaliação, para que o(a) gestor(a) tenha oportunidade de ver e rever seus comportamentos e participação no curso.

Figura 26: Avaliação

Avaliação do Encontro

Avaliação da Formação	Ótimo	Bom	Regular
Pauta			
Organização do encontro			
Relevância do tema para sua prática			
Tempo para as atividades			
Local			
Autoavaliação	Ótimo	Bom	Regular
Organização do livro de memórias			
Leitura do material			
Interação na Formação			
SUGESTÕES			

Fonte: Pesquisa Empírica

Terminamos o registro do produto com as referências e trajetória da autora e de sua orientadora. Entretanto, Paraíso (2023), sintetiza o pensamento sobre a aplicabilidade dessas formações: Sim, o currículo sempre tratou, trata e tratará da vida. (...) ele é eminentemente político e ético; é um artefato cultural disputado, um campo de luta; um território contestado, debatido e almejado.

Esperamos que o território das narrativas possa ser o nascedouro de vários projetos de vida, um espaço para construção de sonhos e de compartilhamento de novas verdades, que antes eram apenas percebidas na escola em que um bom(boa) gestor(a) estava presente.

5 RETORNANDO AO CAMINHO METODOLÓGICO: Narrativas em cena nas linhas e entrelinhas da pesquisa

Com base na Portaria do Estado do Maranhão que descreve as atribuições dos Gestores dos Centros Educa e observando as competências trabalhadas na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, resolvemos analisar o dia a dia desses profissionais e quais suas reais necessidades. Partimos do princípio que existe uma demanda muito grande em torno das Escolas em Tempo Integral, bem como seus gestores.

Observamos que o protagonismo juvenil é o “carrochefe” da escola da escolha, todavia há um apagamento do protagonismo gerencial da escola, quando por terem tantas atribuições, o trio gestor não consiga registrar o currículo não formal, mas real das escolas de tempo integral.

Sendo assim, o questionário foi a “opção” para apresentar a cada gestora suas atribuições e cada uma delas, usando da sua subjetividade¹¹, analisou a frequência com que desenvolve essas ações. A Gestora Geral tinha em seu material trinta e quatro (34) atribuições listadas na Portaria. A Gestora Administrativa - financeira dezesseis (16) atribuições e a Gestora Pedagógica vinte e cinco (25) atribuições.

Segundo Minayo, é importante dizer que o objeto de estudo das Ciências Sociais possui uma consciência histórica, que em nosso caso, envolve três esferas diferentes: O Novo Ensino Médio, As práticas Curriculares do Trio Gestor e o espaço específico em que a pesquisa se estabelece - O Centro Educa Mais Sousândrade. Portanto:

Noutras palavras, não é apenas o investigador que dá sentido a seu trabalho intelectual, mas os seres humanos, os grupos e as sociedades dão significado e intencionalidade a suas ações e a suas construções, na medida em que as estruturas sociais nada mais são que ações objetivadas. MINAYO (2001, p.14)

Sendo assim, Freitas e Prodanov (2013) nos esclarecem que do ponto de vista da natureza nossa pesquisa é aplicada pois objetiva gerar conhecimentos para

¹¹ A subjetividade, a sensibilidade, as experiências e vivências do trio gestor de cada Centro Educa Mais precisam ser evidenciados através de narrativas, pois cada locus é um espaço com atividades e proposições diferentes apesar de possuírem as mesmas atribuições.

a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, nesse caso, aplicamos até mais um instrumento que nos direcionou para outras conclusões necessárias no que diz respeito às Práticas do Trio Gestor.

Para estabelecimento de parâmetros de importância quanto às atribuições de cada gestora escolar, colocamos a frequência delas em semanal, mensal, bimestral e o espaço de outras para que as mesmas tivessem a opção de acrescentar, quando houvesse a necessidade, sua própria frequência.

Acrescentamos ainda um núcleo comum com sete (7) atribuições que trabalham competências pessoal e relacional que a referida documentação estadual não contempla. O questionário aplicado na íntegra está no anexo B deste trabalho, e torna-se uma narrativa da história da gestão do Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade, pois se aplicado em outros Centros Educa Mais frequências diferentes podem ser evidenciadas.

Do ponto de vista dos objetivos da nossa pesquisa, usamos ainda Freitas e Prodanov (2013) para explicar que ela é exploratória pois possui planejamento flexível. Caminhamos pelo levantamento bibliográfico fazendo o caminho das legislações educacionais e da gestão escolar no Brasil, bem como elencamos algumas características do Novo Ensino Médio e da documentação Maranhense que subsidia a ação gestora.

Investigamos ainda desde a delimitação do tema, a fixação dos objetivos e das hipóteses, caminhos que através das entrevistas e de aplicação dos questionários estimularam a análise e compreensão do tema abordado, características essas que reforçam nosso caminho exploratório.

Uma outra dinâmica contemplada durante a pesquisa é a demanda de atividades pelas quais os estudantes dessas escolas passam: Avaliações Estaduais, Jogos Estudantis, Campeonato de Robótica, Festival de Cinema, Acolhidas diárias e diferenciadas no espaço escolar, Palestras, Clubes de Alunos, Interclasse, Feira de Profissões, Rodas de Conversa, Visitas de Campo, entre outros.

Com tantos eventos a organização do tempo da gestão escolar para registrar, refletir, narrar e/ou rever suas ações torna-se escasso. As demandas ocorrem em constante dialogicidade e em muitas ações a presença física das três gestoras é indispensável pois são ações educativas do espaço estudantil.

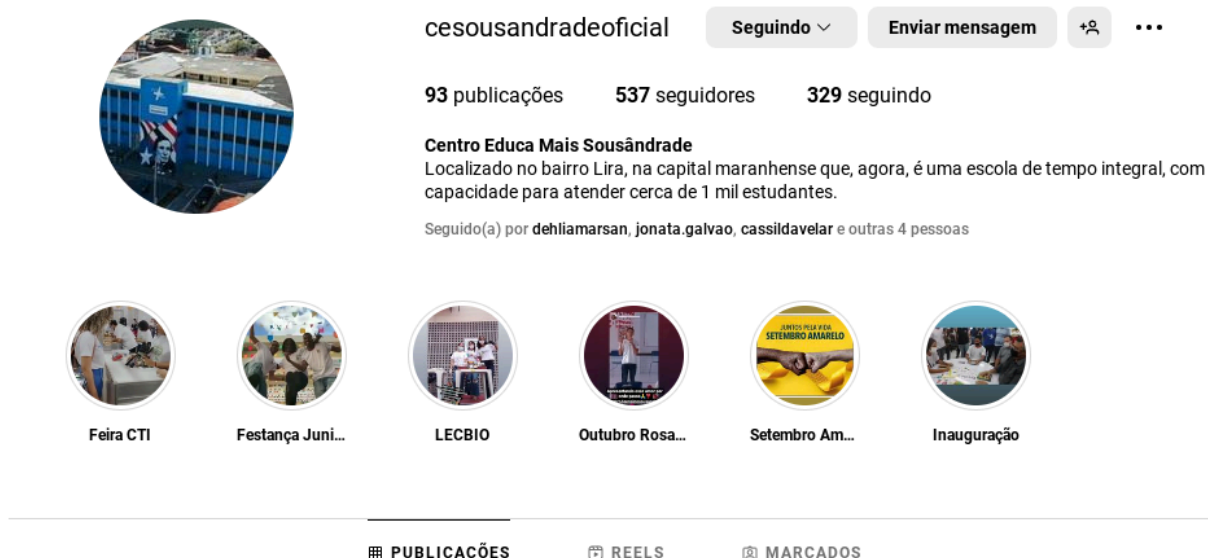
Atentando para essas demandas onde o fator tempo não pode ser esquecido, ponderamos que do ponto de vista dos procedimentos técnicos Freitas e

Prodanov (2013) afirmam que o estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa científica classificada como Aplicada, do tipo Intervenção, que é a natureza das pesquisas que os Mestrados Profissionais estão estruturados devidos a necessidade de intervenção para aplicação de seu produto final.

Uma outra percepção é a de que como as Escolas da Escolha são pautadas em um modelo onde o protagonismo juvenil é evidenciado e o Projeto de Vida dos estudantes norteiam as ações da escola, pouco da subjetividade do gestor é evidenciada nas ações. Em contrapartida, sem a presença dos gestores, essas ações não teriam o mesmo êxito. Enquanto o GAF está organizando a logística do evento, o GP conversa com os professores para saber quais são as aulas essenciais e quais podem ser reprogramadas, e o GG trata de articular os processos com os devidos convidados para a atividade a ser realizada.

As redes sociais acabam por ser o espaço midiático no qual ainda se percebe um pouco do registro das ações do ambiente escolar e da gestão. O Centro Educa Mais Sousândrade tem o Instagram @cesousandradeoficial como esse espaço de 93 publicações até o momento deste registro. A escola tem 537 seguidores e está seguindo 329 pessoas.

Figura 27: Instagram do Sousândrade



Fonte: <https://www.instagram.com/cesousandradeoficial/>

Quanto ao ponto de vista da forma de abordagem do problema Freitas e Prodanov (2013) nos ajudam a esclarecer que nossa pesquisa é qualitativa pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo e o sujeito real, esse vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Iniciaremos no sentido citado anteriormente a análise do questionário respondido pela Gestora Geral, Maria de Jesus Lindoso, que descreveu 18 (dezoito) itens como sendo atribuições diárias de suas funções, dentre elas destaco ainda que 5 (cinco) atividades marcadas em amarelo fazem parte das atribuições pessoal e relacional.

Evidenciamos ainda que o modo de pesquisar - a Narrativa - para Clementino 2018, é um momento individual pois os sujeitos falam de si e de seus percursos, disponibilizando informações importantes de suas existências. Esclarecemos ainda que:

O trabalho formativo centrado na documentação narrativa parte da ideia geral de que são os docentes narradores de suas próprias histórias e experiências pedagógicas e profissionais, mediante a coparticipação entre pares, implicando uma estratégia de investigação-formação-ação vinculada ao desenvolvimento profissional docente e aos saberes pedagógicos centrados nas experiências escolares, contribuindo para a redefinição de políticas públicas de formação, do currículo, da avaliação e da própria formação, face ao modo como os docentes narram, escrevem, socializam, reescrevem e publicam suas experiências narrativas, no contexto da vida-formação-profissão. CLEMENTINO DE SOUZA (2018, p. 298)

Quando iniciamos a pesquisa fizemos um questionário para traçar o perfil gestor, também colocamos perguntas sobre as práticas de cada gestor especificamente. A GG do Sousândrade nos informou que uma das principais habilidades requeridas de seu cargo é dar suporte pedagógico; que uma das principais diferenças entre a escola regular e a escola em tempo integral é a questão da permanência dos alunos.

Um dos grandes desafios para a GG especificamente na escola foi a área financeira devido a transição de caixa escolar, pois o que antes daria para providenciar apenas um lanche para os alunos, agora precisar sustentar 3 refeições: lanche da manhã, almoço e lanche da tarde. Sendo assim as idas e vindas a Seduc foram mais constantes para que a Instituição funcionasse a contento.

Entrando no campo de registro tecnicamente falando o GG registra suas ações em agendas e programa de ação que são materiais da escola da escolha. Um

outro ponto que a gestora considera importante é ter suas competências distribuídas com outras duas gestoras, e não vê dificuldade alguma em compartilhar sua gestão com suas parceiras do trio gestor.

Quadro 4: Análise das Atribuições da Gestora Geral

GESTORA GERAL		
FREQUÊNCIA	Nº	DESCRIÇÃO DA ATRIBUIÇÃO
DIARIAMENTE	1	Coordenar e articular diferentes áreas da escola, tendo como referência os resultados gerados pela equipe escolar.
	2	Educar sua equipe pelo exemplo e trabalho, inspirando-se na continuidade do projeto escolar
	7	Identificar as ameaças e fraquezas do Centro de Ensino, a partir de sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades.
	8	Assegurar o cumprimento do Regimento Escolar e da legislação vigente.
	12	Deferir ou indeferir a matrícula e transferência dos alunos, responsabilizando-se pelas irregularidades constatadas após deferimento.
	14	Assinar todos os documentos expedidos pelo Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	17	Decidir sobre recursos interpostos por alunos ou seus responsáveis, relativos à verificação do rendimento escolar, depois de ouvido o Conselho de Classe.
	20	Autorizar avanços e aproveitamento de estudos feitos com êxito, pelos alunos, ouvindo setores competentes do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	33	Promover meios para leitura e análise do Regimento Escolar, entre todos os segmentos que constituem a comunidade escolar.
	34	Promover projetos em parceria com outros órgãos e instituições, adequando-os à realidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, promovendo o fortalecimento da política de parcerias.

DIARIAMENTE	35	Contribuir para o envolvimento dos profissionais da escola na condição de corresponsabilidade, em consonância com o projeto de vida dos estudantes.
	37	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.
	38	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.
	39	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.
	40	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.
	41	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.
QUINZENAL	5	Acompanhar e assegurar o cumprimento do calendário escolar.
	18	Analisar, solucionar e/ou remeter, a quem de direito, petições, recursos e processos.
	19	Decidir questões de emergência ou omissas no Regimento Escolar, ou nas disposições legais, apresentando-as às autoridades competentes.
SEMANAL	36	Articular a descentralização das atividades, observando a disciplina, o respeito e a confiança da equipe de trabalho.
MENSAL	9	Identificar as ameaças e fraquezas do Centro de Ensino, a partir de sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades.
	16	Apurar ou fazer apurar irregularidades que venha a tomar e aplicar penalidades ao corpo docente, técnico-administrativo e discente, conforme dispõe o Regimento Escolar e a legislação vigente.
	22	Comunicar ao PROEIN/SEDUC qualquer ocorrência que exija providências imediatas.

	25	Manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com a equipe-administrativo-pedagógica, alunos, pais e demais segmentos da comunidade escolar do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	32	Indicar um substituto, dentro da equipe escolar, em caso de ausência temporária.
BIMESTRAL	3	Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e de gestão, sua operacionalização, através do Plano e Programa de ação, articulando o currículo com as diretrizes do PROEIN/SEDUC.
	4	Aprovar o Projeto Político Pedagógico do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	6	Assegurar o cumprimento do Regimento Escolar e da legislação vigente.
	10	Garantir a ordem, a disciplina e o funcionamento do Centro de Ensino.
	11	Promover a integração escola-família-sociedade.
	13	Determinar o horário de aulas e de expediente dos diversos setores do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	15	Presidir solenidades e cerimônias bem como representar em atos oficiais; atividades da comunidade, junto às autoridades constituídas em juízo.
	23	Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC.
	24	Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, ou por iniciativa própria, desde que autorizado pela SEDUC, visando ao aprimoramento profissional de sua função.
	26	Zelar pelo sigilo de informações pessoais dos alunos, professores, funcionários e famílias.
	27	Priorizar uso do prédio ou das dependências escolares de acordo com a legislação, em comum acordo com a PROEIN/SEDUC.
	28	Promover a valorização dos docentes da educação, assegurando, no mínimo, 33% da carga horária

BIMESTRAL		semanal dos estudos, planejamento e avaliação, realizados no interior da escola.
	30	Assegurar o estabelecimento de metas de desempenho, em consonância com o sistema de avaliação nacional e estadual no Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	31	Promover e realizar, anualmente, a Avaliação de Desempenho dos docentes, bem como de cada membro da equipe gestora e de apoio do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
SEMESTRAL	21	Coordenar atividades a fim de garantir a unidade filosófico-pedagógico-social do Centro de Educação Integral do Ensino Médio.
ANUAL	29	Homologar as decisões dos Conselhos de Classe.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Após a organização dessas frequências do questionário que foi respondido pela Gestora Geral, Maria de Jesus Lindoso, percebemos que 16 (dezesesseis) itens foram listados como atribuições diárias, 3 (três) itens foram colocados como atribuições quinzenais e 5 (cinco) itens como mensal, 14 (catorze) como bimestral, 1 (um) somente como semestral e 1 (um) como anual, o que em si já demonstra a sobrecarga de ações do GG.

Continuaremos a análise do questionário respondido agora pela Gestora Administrativa Financeira Sandra Maria da Costa Holanda Barros, que descreveu 13 (treze) itens como sendo atribuições diárias de suas funções, dentre elas destaco ainda que 6 (seis) atividades marcadas em amarelo que fazem parte das atribuições pessoal e relacional e apenas 1 (uma) das atribuições socioemocionais como semanal.

Partilhando ainda as informações do primeiro questionário aplicado com o GAF, as principais habilidades requeridas para seu cargo é o domínio conceitual e operacional dos instrumentos de gestão, a utilização das ferramentas tecnológicas como o Siaep, planilhas excel, entre outros.

As principais diferenças encontradas pela GAF que saiu de uma escola em tempo parcial para a escola em tempo integral foram a ampliação da carga horária;

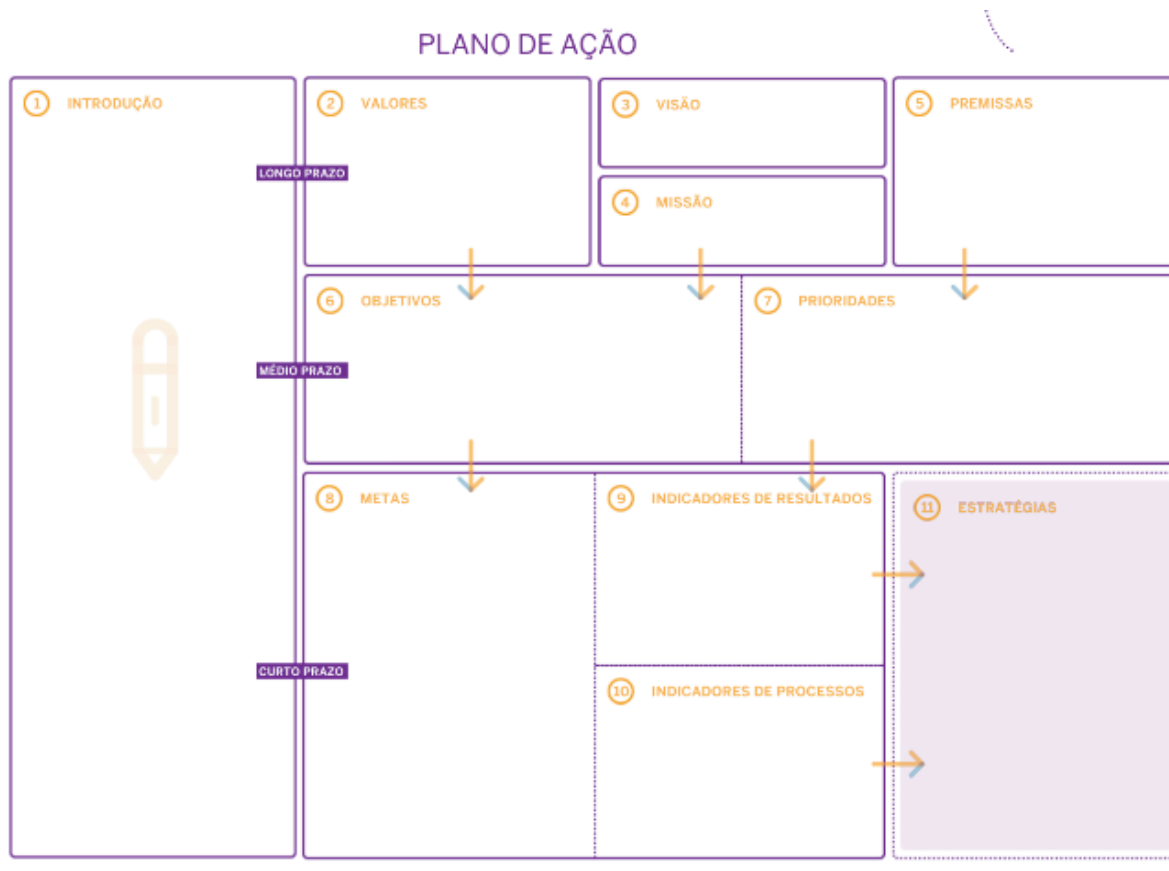
A metodologia da escola da escolha com a implementação da BNCC, Itinerários Formativos e o Projeto de Vida do Estudante; a questão dos ciclos de acompanhamento¹² formativo com pauta unificada e o protagonismo dos estudantes com suas aptidões e interesses.

Dentre algumas dificuldades citadas pela GAF e que anteriormente foi elencada pela GG temos oferecer todos os dias adequadamente as três refeições; a complexidade das prestações de contas dos recursos financeiros recebidos e mapear toda a equipe escolar.

Quanto a forma de registrar suas ações ela amplia com mais documentos técnicos, são eles: Formulários disponibilizados pela SEDUC; planilhas e tabelas de alocação dos recursos financeiros; Plano de Ação; Planejamento de Ação, Planilha de Mapeamento; Registro interno da equipe escolar e questionários de satisfação e desempenho aplicado e consolidado pela equipe escolar.

¹² Ciclos de Acompanhamento Formativo: Momento Avaliativo que a Escola da escolha produz para o ciclo do PDCA Planejar: estabelecer objetivos, estratégias e metas propostas. Executar: implantar o plano, executar o processo e coletar dados para mapeamento e análise dos dados gerados. Avaliar: (medição e análise): estudar os resultados reais e comparar com as metas, no intuito de se averiguar as diferenças. O foco deve ser no desvio da execução do plano, na análise das diferenças para determinar as causas, checando a adequação e a integridade das ações. Dados gráficos podem facilitar a visualização de eventuais tendências. Com base nas informações analisadas, podemos passar à próxima fase. Ajustar: (ações corretivas): determinar onde aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo. Ao final de um período, geralmente anual, é imprescindível proceder à correção do Plano de Ação da escola, ajustando estratégias, metas, indicadores e outras variáveis, em função da vivência de cada um e dos resultados alcançados. Após essa fase, recomeça-se um novo Ciclo PDCA. (Caderno de TGE - página 16)

Figura 28: Modelo de Plano de Ação



Fonte: Caderno de Tecnologia de Gestão do ICE, 2015.

Assim também como a GG a GAF lista apenas benefícios em serem três as gestoras, tais como: a descentralização das decisões e responsabilidades da gestão; a delegação de atividades; e poder contar com percepções diversas.

Quando colocado o espaço de anseios para a GAF ela amplia a visão do que necessita como formação continuada; qualificação para melhorar os indicadores educacionais; focar nos resultados pactuados para melhoria contínua dos processos educativos; Integração e gestão dos resultados a partir de relatórios de acompanhamento do SIAEP e a ausência de acompanhamento técnico da SEDUC/MA mais próximo para orientações.

Quadro 5: Análise das Atribuições da Gestora Administrativa Financeira

GESTORA ADMINISTRATIVA FINANCEIRA		
FREQUÊNCIA	Nº	DESCRIÇÃO DA ATRIBUIÇÃO
DIARIAMENTE	2	Realizar as atividades de natureza administrativo-financeiras do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.
	3	Comunicar à Gestão Geral qualquer ocorrência que exija providências imediatas.
	6	Zelar pelo sigilo de informações pessoais de alunos, professores, funcionários e famílias.
	7	Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos bens patrimoniais do Centro de Educação Integral de Ensino Médio
	8	Promover a contínua manutenção e/ou substituição dos recursos físicos, materiais e tecnológicos.
	14	Delegar funções ao corpo técnico-administrativo e de apoio.
	15	Solicitar a equipe técnico-administrativa o registro diário do número de refeições servidas aos estudantes.
	17	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.
	19	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.
	20	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.
	21	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.
	22	Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.
	23	Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.

QUINZENAL	1	Orientar e acompanhar os apoios administrativos e financeiros, assegurando e garantindo, aos processos pedagógicos, condições favoráveis para o alcance dos resultados educacionais propostos.
	4	Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC.
	16	Convocar e presidir reuniões técnico-administrativas.
SEMANAL	9	Supervisionar e validar a escrituração dos livros de ponto (técnico-administrativo e docente), diários de classe e demais documentos solicitados pelo PROEIN/SEDUC.
	18	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.
MENSAL	11	Planejar o recurso financeiro para cobertura das despesas de cunho administrativo e pedagógico, bem como encaminhar o planejamento aos setores responsáveis, evitando prejuízos ou retardamentos de atividades pedagógicas.
	12	Acompanhar a execução dos projetos, em parceria com outros órgãos e instituições, adequando-os à realidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, promovendo o fortalecimento da política de parcerias.
AGENDADO	5	Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, desde que autorizado pela Gestão Geral, visando ao aprimoramento profissional de sua função.
	13	Expedir autorização para uso do prédio ou das dependências escolares, de acordo com a legislação, em comum acordo com o PROEIN/SEDUC.
TODOS	10	Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasse, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Percebemos com a continuidade da análise do questionário respondido agora pela Gestora Administrativa Financeira Sandra Maria da Costa Holanda Barros, que descreveu 13 (treze) itens como sendo atribuições diárias de suas funções, 3 (três) são listadas como quinzenal, temos ainda 2 (duas) atribuições semanal, 2 (duas) mensal, 2 (duas) bimestral, 2 (duas) agendadas e 1 (uma) colocada como todos.

A atribuição lista como todos é uma das principais pertinentes ao cargo e por isso deva ter sido evidenciada pela palavra todos, o que penso que deveria ser colocada como constantemente. Trata-se do cargo com a menor lista de atribuições dentro da estrutura da gestão dos Centros Educa Mais e que vem como terceira opção na ordem hierárquica das Escolas da Escolha.

Seguindo a análise do questionário respondido agora pela Gestora Pedagógica Josivalda Sousa Rocha, que descreveu 6 (seis) itens como sendo atribuições diárias de suas funções, dentre elas destaco ainda que 5 (cinco) atividades marcadas em amarelo que fazem parte das atribuições socioemocionais e 2 (duas) das atribuições socioemocionais como semanal.

Outro ponto importante para ampliarmos a visão da GP foi o questionário aplicado para traçar o perfil dessas profissionais. Dentre as principais habilidades requeridas da GP ela fala sobre a coordenação pedagógica de todas as ações desenvolvidas no Centro Educa Mais Sousândrade (planejamento, formação pedagógica, validação de AV1,¹³ aplicação de Olimpíadas,...).

Como diferença listada pela GP entre a Escola em tempo parcial e a Escola em Tempo Integral ela cita a falta de apoio técnico focal da SEDUC/MA, pois esse centro em específico estava entrando no modelo e era seu primeiro ano de funcionamento.

Um dos maiores desafios da GP descrito pela gestora é o acompanhamento pedagógico no tempo hábil e ao mesmo tempo o preenchimento de planilhas e tabelas em tempo real. Esses instrumentos citados como desafios são as formas de registro que o GP tem nos Centros de Ensino Educa Mais (planilhas e tabelas).

O mesmo pensamento da GG e da GAF estão presente na escrita da GP quanto a questão de que a delegação de atividades permite o bom andamento das

¹³ AV 1 - Nomenclatura utilizada para Avaliação 1. Dentro das escolas em Tempo Integral há 2 (dois horários) de 50 (cinquenta) minutos cada um deles, onde semanalmente os alunos fazem avaliações objetivas e subjetivas.

ações planejadas e executadas. Tudo isso é permitido devido a presença do trio gestor. A ausência de um técnico para acompanhamento também foi listado como fator dificultador.

Quadro 6: Análise das Atribuições da Gestora Pedagógica

GESTORA PEDAGÓGICA		
FREQUÊNCIA	Nº	DESCRIÇÃO DA ATRIBUIÇÃO
DIARIAMENTE	1	Acompanhar o processo educativo alicerçado na arte de influenciar e ser influenciado, apoiando no princípio da Pedagogia da Presença.
	26	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.
	28	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.
	29	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.
	30	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.
	31	Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.
QUINZENAL	3	Orientar e acompanhar, metodologicamente, a implantação do Projeto de Vida na escola.
	4	Orientar a elaboração do planejamento, garantindo a integração da Matriz Curricular, estimulando o pensamento reflexivo e investigativo dos estudantes e professores.
	8	Orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das etapas do trabalho pedagógico: planejamento, execução e avaliação.
	9	Realizar, em parceria com a Gestão Geral, formação continuada em serviço para o corpo docente e outros profissionais da escola, promovendo cursos, seminários, encontros, e ciclos de estudos que

QUINZENAL		atendam às necessidades pedagógicas.
	11	Orientar o professor na efetivação da recuperação paralela como direito inerente aos estudantes que não alcançaram as aprendizagens esperadas.
	13	Fazer o acompanhamento e os encaminhamentos necessários aos estudantes com deficiências.
	16	Promover as atividades de natureza cívico-assistenciais, conforme calendário escolar.
	19	Garantir a unidade, qualidade e equidade no tratamento curricular, com a utilização do método didático, expresso nas Diretrizes Curriculares do PROEIN, em todas as ações pedagógicas, no âmbito da escola.
	20	Designar comissões para projetos e execuções de eventos socioeducativos e culturais.
	23	Orientar e acompanhar a elaboração de projetos pedagógicos, tendo como princípios o Protagonismo Juvenil, o Projeto de Vida, os Quatro Pilares da Educação, Pedagogia da Presença, a Educação Interdimensional e a Educação pelo Trabalho, favorecendo o processo ensino-aprendizagem dos estudantes.
	25	Orientar os professores, auxiliando-os e assegurando o devido cumprimento da Matriz Curricular.
SEMANAL	21	Delegar funções aos corpos técnico-administrativo e docente para realização de atividades de coordenação de área, monitoria e tutoria.
	27	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.
	32	Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.
MENSAL	2	Criar espaços de diálogo franco entre jovens, professores, comunidade escolar para a expressão criativa e responsável do seu potencial, que culmine com a realização do Projeto de Vida dos estudantes.

	10	Orientar e acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem, propondo intervenção pedagógica para efetivação da aprendizagem dos estudantes.
BIMESTRAL	5	Promover o processo de construção, implantação e implementação do Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino.
	6	Orientar e implementar o currículo proposto no Centro de Educação Integral de Ensino Médio, orientando a elaboração dos planos de curso, programas e projetos que contemplem os temas sociais/educacionais, de forma interdisciplinar e transversal, assim como a execução, o acompanhamento e a avaliação do currículo escolar.
	7	Levantar, consolidar e analisar dados pedagógicos da escola para a elaboração e emissão de pareceres e relatórios técnicos por período letivo.
	12	Mobilizar ações que propiciem a melhoria da qualidade das relações interpessoais internas e externas à escola.
	14	Coordenar as reuniões do Conselho de Classe.
	17	Organizar, divulgar e monitorar o cronograma de atividades do calendário escolar.
	18	Promover a avaliação do fazer pedagógico com vistas ao crescimento profissional da equipe e a melhoria do serviço de suporte.
	22	Avaliar os resultados do Centro de Educação Integral de Ensino Médio a partir de critérios e indicadores de proficiência, constantes no plano de ação e programa de ação.
	24	Convocar e presidir reuniões pedagógicas, de pais e mestres e dos Conselhos de Classe.
ANUAL	15	Elaborar o calendário escolar.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Percebemos com a continuidade da análise do questionário respondido agora pela Gestora Pedagógica Josivalda Sousa Rocha que teve 32 (trinta e dois) itens para analisar e que descreveu 6 (seis) itens como sendo atribuições diárias de

suas funções, 11 (onze) são listadas como quinzenal, temos ainda 3 (três) atribuições semanal, 2 (duas) mensal, 9 (nove) bimestral, e 1 (uma) colocada como anual.

Continuando o processo de análise dos questionários respondido pelo trio gestor, fizemos um comparativo entre algumas atribuições socioemocionais retiradas a partir da análise da Matriz Nacional Comum Curricular de Competências do Diretor Escolar¹⁴ e as percepções das gestoras sobre a frequência com as quais essas atividades são gerenciadas no espaço escolar, e tabulamos na forma abaixo:

Quadro 7: Quadro com as Análise das Atribuições Socioemocionais na Visão do Trio Gestor

VISÃO DAS GESTORAS		FREQUÊNCIA			
ATRIBUIÇÕES		SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	OUTRAS
1	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.	Apenas na visão da GAF			
2	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.	Na Visão da GG e GP			
3	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.	DIARIAMENTE PARA AS TRÊS GESTORAS			
4	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.	DIARIAMENTE PARA AS TRÊS GESTORAS			

¹⁴ Documento que tem por objetivo apresentar um conjunto de parâmetros para a atuação desse profissional da educação em compasso com as demandas estabelecidas pela normatização da educação nacional. Fonte: <http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-d-e-competencias-do-diretor-escolar/file>

5	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.	DIARIAMENTE PARA AS TRÊS GESTORAS			
6	Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.	DIARIAMENTE PARA AS TRÊS GESTORAS			
7	Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.	Na Visão da GG e GP			

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A tabulação acima organizada evidencia que quatro das sete atribuições estão sendo desenvolvidas diariamente na visão das três gestoras, sendo assim é perceptível a necessidade que temos de abrir espaço para a escuta de narrativas entre os pares, para que essas e outras gestoras consigam identificar boas ações em dadas situações, e ações que precisam ser diferenciadas, pois não se mostraram exitosas.

Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola; Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola; Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional; Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva; não deixam de ser marcos onde a subjetividade está presente diariamente para essas mulheres.

A subjetividade envolvida nas ações gestoras, bem como o tempo de serviço e as experiências escolares desenvolvidas no dia a dia do cargo e o diálogo sempre se mostraram como o caminho para o êxito na gestão escolar. A própria LDB em seu artigo 15 coloca a demanda de progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira como sendo princípios norteadores para a gestão democrática.

As mudanças ocorridas no Ensino Médio após a Lei Nº13.415/2017 influenciaram diretamente no trabalho da gestão escolar. A parte comum de formação básica geral, tem competências e habilidades definidas pela BNCC que estão diretamente ligadas às licenciaturas e o trabalho do(a) professor(a). A parte flexível do currículo, composta por itinerários formativos que compreendem as atividades educativas de interesse do(a)s estudantes para aprofundar e ampliar seus conhecimentos, quer sejam eles na área de conhecimento e/ou técnico/profissional são atribuições que estão ligadas à subjetividade e orientações da gestão escolar.

Os itinerários formativos se relacionam com as áreas de conhecimento. O(A) gestor(a) foi o primeiro profissional que teve que ter domínio do que significavam essas alterações na estrutura curricular para em seguida mapear dentro do seu espaço escolar quais profissionais ministrariam cada disciplina e observar quais seriam as condições objetivas de aprendizagem para os alunos, vendo quais espaços físicos teriam para ministrar a área tecnológica de cada curso oportunizado aos estudantes, e desvelando a organização curricular desses novos cursos.

Organizar carga horária, competências e habilidades dos professores e necessidades logísticas da comunidade escolar, escolhendo quais cursos seriam ministrados atendendo as obrigatoriedades do Novo Ensino Médio e o entorno escolar são atribuições que não estão descritas no papel do(a) gestor(a), mas que se fizeram presentes durante esse processo de gerenciamento das ações.

Aliar todos esses itens a recusa dos profissionais da educação com esse novo modelo de ensino, observar as reduções de carga horária em várias disciplinas importantes para a formação cidadã do(a)s jovens e ainda ter que ver ações de aceitação entre os professores e professoras de cada escola do nosso Estado, foram ações que não tiveram registros de como as coisas aconteceram, assim, nossas escolas, ficam apenas com as documentações oficiais descrevendo parte do processo:

Para a elaboração da Parte II do Documento Curricular do Território Maranhense, que apresenta a parte de flexibilização do currículo, com uma carga horária de 1.200 (mil e duzentas) horas ofertadas por meio dos itinerários formativos, realizamos um diagnóstico das tendências dos jovens, valorizando o protagonismo estudantil. Assim, a Secretaria Estadual de Educação realizou uma série de ações com vistas a promover a escuta dos estudantes acerca dos seus interesses e perspectivas educacionais. Os assuntos abordados na escuta foram referentes a gênero, idade, raça/etnia e tempo de vivência na rede de ensino. A escuta estendeu-se também aos docentes, gestores escolares e coordenadores pedagógicos, considerando

a relevância dada à participação desses sujeitos na elaboração deste documento, porém sempre inserindo o estudante na centralidade do processo, DCTM (2022, p.110)

Ao observarmos as constantes atividades de Protagonismo Juvenil, Projeto de Vida e Profissionalização, percebemos com os primeiros questionários via google meet que o Trio Gestor tem prazer em trabalhar conjuntamente, pois as ações podem ser compartilhadas e observadas sob perspectivas diferentes.

Não foram apenas o(a) aluno(a)s que se tornaram Protagonistas, as gestores do Centro de Ensino Educa Mais Sousândrade com o pouco acompanhamento técnico que tiveram em um ano de inclusão no modelo, tiveram que ser protagonistas do seu fazer pedagógico e passar a entender de campos dos saberes que até então ainda não tinham experienciado.

Durante a pesquisa, mudamos constantemente o percurso, inicialmente por não termos trabalhos acadêmicos voltados para essa forma de organização que o Estado do Maranhão organiza a equipe diretiva dos Centros Educa Mais, intitulada de trio gestor - com nomenclatura e atribuições próprias e listadas para o cargo; em seguida devido ao tempo - a concorrência com as atividades estaduais para essas escolas é complicada.

O modo online foi o mais adequado para a nossa pesquisa, por isso optamos inicialmente pelo google forms para conhecer o perfil dessas gestoras e em seguida as planilhas em excel para descobrir como essas atribuições estão sendo realizadas na prática conforme o olhar delas.

Percebemos ainda que o Novo Ensino Médio também adentrou nas Escolas em Tempo Integral desenvolvendo habilidades profissionalizantes na gestão, pois o preenchimento de planilhas e a inserção de ferramentas tecnológicas e sistemas operacionais são demandas que estiveram e estão presentes e em constante uso.

Além disso, o uso de atribuições “técnicas”, se é assim que podemos classificá-las, não foi por si só o único elemento, nem foram as habilidades mais colocadas como eficientes e eficazes pelo trio gestor. Ao escrever a lápis e classificar quais as frequências de suas atribuições que são mais efetivas, mostra e demonstra os limites e fragilidades dos processos descritivos das ações de cada elemento no trio gestor.

Também entendemos que a dimensão pessoal e relacional está sendo o espaço em que novas competências estão se delineando. A dimensão

Político-Institucional leva o gestor na direção da garantia de exercer o direito à educação de todos aqueles que estão no seu espaço escolar. A dimensão pedagógica zela pela efetivação das aprendizagens e a Dimensão Administrativo-Financeira requer requisitos técnicos e operacionais para o bom andamento do trabalho escolar como um todo.

Pensar portanto, em lidar com pessoas e fazer relacionamentos dentro do espaço escolar passa a ser mais uma “função” do trio gestor para que a escola possa se desenvolver em suas potencialidades. Competências e habilidades essas que não estão escritas no papel, mas que se fazem presentes diariamente.

O GG por exemplo é o “cartão de visita” da escola. Ele recebe pais para esclarecimentos, a comunidade para agendamento de espaços, divulgação de cursos e propostas diversas, lida com a Seduc e principalmente responde juridicamente com seu CPF frente a qualquer demanda que a escola possa ter.

O GP está na na “trincheira” do fazer pedagógico, na escuta de professores de todas as áreas do conhecimento, na escuta dos alunos, no entendimento do redesenho curricular, enfim, pulsando habilidades e competências onde as relações humanas são constantemente utilizadas.

O GAF por sua vez, apesar de estar rodeado de planilha e números, precisa se fazer entender e ter entendimento sobre as equipes de seus gerenciamento direto, não basta mapear e jogar os professores para sair em mais de uma escola pedindo complementação de carga horária, por exemplo, é preciso ter um olhar atento a todo o contexto de cada professor(a).

Inicialmente, a preocupação deve ser a aprendizagem e o bem estar dos estudantes, em seguida deve haver o estímulo dos profissionais da educação (desde a portaria até a própria gestão) para em seguida termos formas de comunicação claras e eficazes.

Eis que surgem então mais inquietações...

☐ Como fazer tudo isso?

☐ Qual o melhor caminho?

Respostas? Não temos respostas! Mas a partir da partilha de situações problemas e de uma escuta sensível às experiências de outros trios gestores, temos certezas que caminhos poderão surgir e angústias poderão ser partilhadas.

Lidar com situações problemas e discernir como podemos enfrentá-las sempre foram aspectos que apenas bons gestores tinham isolados em seus ambientes escolares.

Não adianta termos boas estratégias de TGE se o plano de gestão está “engavetado” apenas na vida do gestor atual de cada Centro Educa Mais. Temos que formar novo(a)s gestore(a)s, temos que compartilhar experiências, precisamos em uma geração cheia de angústias e ansiedades dividir para multiplicarmos.

6. CONSIDERAÇÕES NÃO FINAIS

Após termos finalizado a pesquisa consideramos ter contribuído para que houvesse uma maior visibilidade do trabalho do trio gestor, principalmente no que diz respeito ao registro desses seres situados historicamente em um tempo e espaço. Os próprios documentos maranhenses produzidos por uma equipe de técnicos e professores, não o fez, e tivemos muita dificuldade em organizar material que pudesse atender esse cargo que está organizado somente em forma de legislação.

A pesquisa também abriu espaço para a verificação de formações menos técnicas e mais práticas e partilhada entre os pares gerenciadores dos Centros Educa Mais, percebi em meio ao processo de pesquisa que ter escolas de Educação em Tempo Integral pode ser uma celeuma de atividades onde tudo é muito importante e urgente, mas há um esvaziamento daquilo que pode e deve ser registrado.

Acreditamos ainda que a realização dessa pesquisa contribuiu para que possamos repensar sobre a escrita de material acadêmico em nosso Estado para embasar futuras pesquisas que tenham o interesse de versar sobre quem são cada um desses “personagens” que compõem o trio gestor.

Nesse sentido, sugerimos uma parceria entre o Mestrado Profissional e a Secretaria Estadual de Educação para que documentos acadêmicos possam ser escritos para o aumento do embasamento das práticas curriculares dos gestores.

Propomos ainda oficinas permanentes sobre narrativas e sobre as regras básicas de língua portuguesa, visando ampliar a formação dos gestores e servir de espaço para ampliação da práxis dos gestores e gestoras da rede estadual, quem sabe com a continuidade de ações a questão do registro possa ser algo menos técnico e mais naturalizado entre os profissionais de gestão do nosso Estado.

Com essas proposições acima pensamos que caminhamos para além dos registros oficiais e ampliaremos as subjetividades e práticas curriculares que antes seriam registradas somente no locus da escola e poderemos enfim situar historicamente que concepções, saberes e conhecimentos pedagógicos os gestores estaduais trabalharam no Novo Ensino Médio.

Oxalá que as escolas públicas do Maranhão sejam espaços onde as experiências exitosas não terminem com as aposentadorias dos bons gestores!

Tomará que os registros escolares passem do nível técnico para o memorial, pois um povo sem memória é um povo sem história. E um povo sem história está fadado a cometer, no presente e no futuro, os mesmos erros do passado, já dizia Emília Viotti da Costa, nossa eterna historiadora e professora brasileira.

REFERÊNCIAS

ALLENDE, Isabel. **Paula**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1995.

ANTUNES, R. T.; CARVALHO, E. J. G. (org.). **CADERNO TEMÁTICO: o gestor escolar**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/217-2.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2023.

ANTUNES, Irandé. **Aula de português: encontro & interação**. São Paulo: Parábola Editorial, 2003.

BAKTHIN, Mikhail Mjkhailovitch, **Estética da criação verbal** [tradução feita a partir do francês por Maria Emsantina Galvão G. Pereira revisão da tradução Marina Appenzellerl. — 2º cd. — São Paulo Martins Fontes, 1997.— (Coleção Ensino Superior)

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 20 mar. 2023.

BRASIL. **Constituição Federal de 05 de outubro de 1998**. Brasília, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 fevereiro de 2017**. Institui a política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm. Acesso em 20 jan. 2023.

BRASIL. **PNE Nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional e Educação. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em 20 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

BRUNNER, J. In: GALVÃO, C. Narrativas em Educação. **Ciência e Educação**, v. 11, n.2, p. 327-345, 2005.

CARTER, J. In: GALVÃO, C. Narrativas em Educação. **Ciência e Educação**, v. 11, n.2, p. 327-345, 2005.

CASTANHA, A. P. **O Ato Adicional de 1834 na história da educação brasileira**. Cascavel: 2006.

CONNELY, F. M. & CLANDININ, D. J. 'Relatos de Experiencia e Investigación Narrativa'. In : LARROSA, J. et alii. **DÉJAME QUE TE CUENTE – Ensayos sobre narrativa y educación**. Barcelona : Laertes, S. A. de Ediciones, 1995.

FAZENDA, I. C. A. **Interdisciplinaridade na pesquisa científica**. São Paulo: Papirus, 2015.

ICE. **Modelo Pedagógico**: Princípios Educativos. Recife: 2015.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LOMBARDI, J. C. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. In: ANDREOTTI, A; LOMBARDI, J C, MINTO, L W (Org.). **História da Administração Escolar no Brasil**: Do diretor ao Gestor. Campinas (SP): Alínea, 2010, p.15-28.

MARANHÃO. **Decreto nº 31.435**, de 29 de dezembro de 2015.

MARANHÃO. Secretaria de Estado da Educação. **Documento do território maranhense**: ensino médio. São Luís, 2002.

MARCUSCHI, Luiz Antonio. Produção textual, análise de gêneros e compreensão. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NARRAR In.: Dicio, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/narrar/>, Acesso em: 3 de dezembro de 2023

PARAÍSO, Marlucy Alves. **Currículos**: teorias e políticas. São Paulo: Contexto, 2023.

POSSENTI, Sírio. Por que (não) ensinar gramática na escola. São Paulo: Mercado das Letras: Associação de Leitura do Brasil, 2002. 95 p. (Coleção leituras no Brasil)

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SÃO PAULO. **Decreto nº 27**, de 29 de dezembro de 1890. Reforma a Escola Normal e converte em Escolas Modelos as Escolas anexas. São Paulo, 1980.

SILVA, J. R. S. **Caderno de práticas curriculares:** Dimensão Político-Social, Dimensão Educacional, Dimensão Escolar, Dimensão Sala de Aula. São Luís: UEMA, 2010.

SILVEIRA, R. B. COELHO, Tatiana Costa. **Gestão Democrática na Escola e o Papel do Gestor Escolar.** Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação. Volume III, 2018.

SOUZA, Eliseu Clementino de. **Territórios das escritas do eu:** pensar a profissão - narra a vida. Revista Educação, Porto Alegre, v.34, nº 2, p.213-220, maio/ago, 2011.

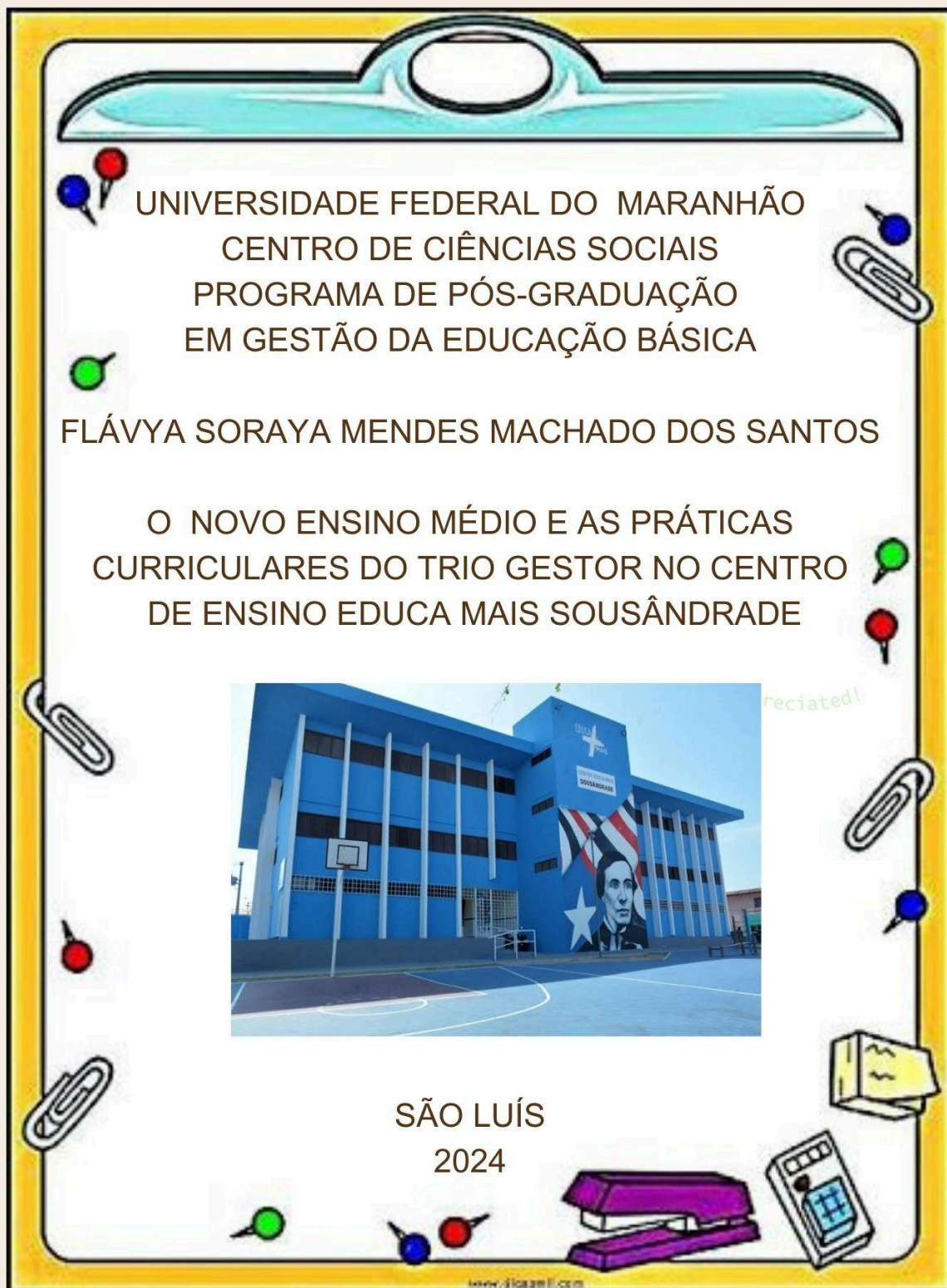
SOUZA, Eliseu Clementino de. **A arte de contar e trocar experiências:** reflexões teórico-metodológicas sobre história de vida em formação. Revista Educação em Questão, Natal, v.25, nº 11, p.22-39, jan/abr, 2006.

SOUZA, Eliseu Clementino de. **Olhar, escutar e sentir:** modos de pesquisar-narrar em educação. Revista Educação e Cultura Contemporânea, Natal, v.15, nº 39, p.282-303, 2018.

STEPHENS, J. **Language and ideology in children's literature.** New York: Longman Publishihg, 1992

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

ZANBELLO, B. L. et al. Administração Escolar: do Diretor ao Gestor. **XI Encontro Internacional de Produção Científica**, 2019.

APÊNDICE A - Caderno de Orientações Pedagógicas: Narrativas em Formação

Flávia Soraya Mendes

Machado dos Santos

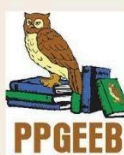
Caderno de Orientações
Pedagógicas
Narrativas em Formação





Flávyia Soraya Mendes Machado dos Santos

**Caderno de Orientações Pedagógicas
Narrativas em Formação**



**São Luís
2024**

Universidade Federal do Maranhão

Reitor Prof. Dr. Fernando Carvalho

**Agência de Inovação, Empreendedorismo,
Pesquisa, Pós-Graduação e Internacionalização**

**Prof^a. Dr^a. Flávia Raquel Fernandes do
Nascimento**

**Coordenação do Programa de Pós-Graduação
em Gestão de Ensino da Educação Básica**

Prof^a. Dr^a. Hercília Maria de Moura Vituriano

Coordenador do Convênio PPGEEB/ SEDUC-MA

Prof. Dr. Antonio de Assis Cruz Nunes

Autora do Produto Educacional

Flávya Soraya Mendes Machado dos Santos

Orientadora do Produto Educacional

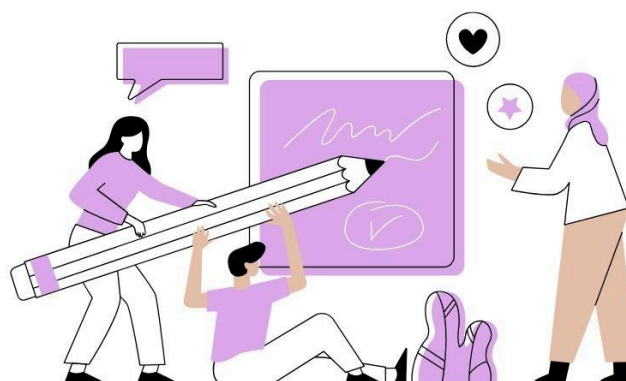
Prof^a. Dr^a. Maria José Albuquerque Santos



São Luís

2024

SUMÁRIO

**06****APRESENTAÇÃO****08****INTRODUÇÃO****09****FORMAÇÃO EM SERVIÇO****11****NARRATIVAS
SOCIOEMOCIONAIS****13****PROPOSTAS DE FORMAÇÃO
CONTINUADA****22****CONSIDERAÇÕES FINAIS****23****REFERÊNCIAS**



THANK YOU SO MUCH

Querido(a)
Leitor(a)

Neste caderno de orientações para Formações Continuidas você encontrará pautas que propõem um espaço onde suas narrativas poderão ser vistas e ouvidas pelos seus pares.

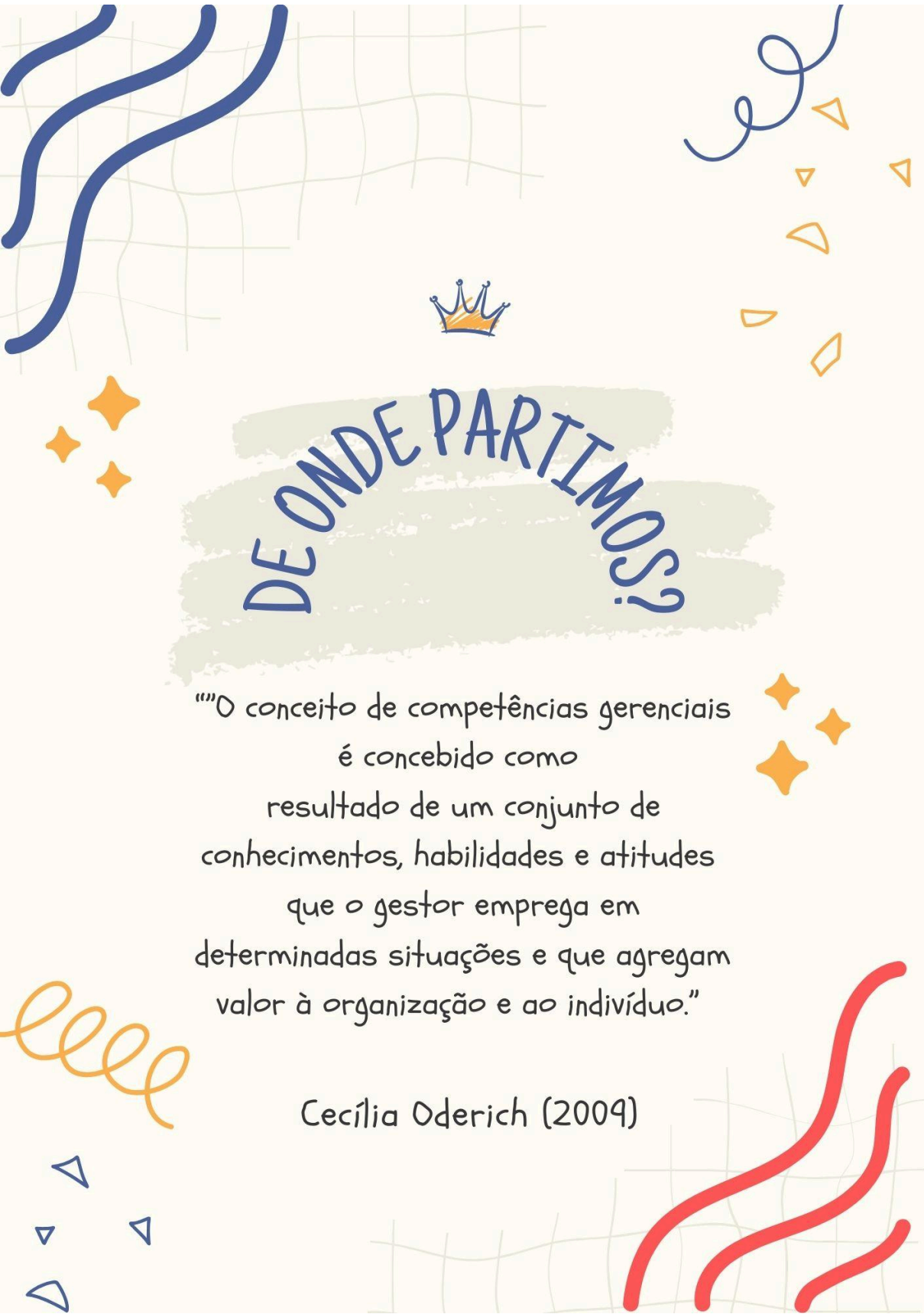
A ideia é desenvolver um território onde se possa pensar a profissão gestor(a) escolar e em seguida narrar, registrar e eternizar sua vida, seu entorno e aqueles que contribuem para fazer uma gestão democrática e participativa.

Assim, como práticas de reflexões dos encontros, propomos uma agenda com músicas, dinâmicas de escuta dos casos e causos da gestão, textos reflexivos sobre as oito temáticas a serem trabalhadas e a construção de cadernos de memórias.

Nosso desejo é que boas memórias possam fluir e que do papel emanem ideias de práticas exitosas que antes ficavam apenas nas memórias dos bons gestores.

Boa práxis!

Flávyá Soraya
Mestra PPGEEB/UFMA



DE ONDE PARTIMOS?

“O conceito de competências gerenciais é concebido como resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o gestor emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.”

Cecília Oderich (2009)



Sabemos que temos poucas políticas nacionais, estaduais e municipais que acompanhem a qualificação quer seja na formação inicial ou continuada de gestores escolares.

Em nosso país, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar tem sido um documento que seu objetivo geral se traduz em Competências organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto mínimo de expectativas em âmbito nacional.

Sendo o trabalho escolar essencialmente coletivo, onde as pessoas trabalham desempenhando funções profissionais específicas, mas que operam coletivamente.

Considerando ainda que a segurança no ambiente escolar é determinante para o sucesso desse espaço, e que o gestor é a pessoa que coordena as ações do coletivo.

Tendo em vista que a escola é local de ensino, e que as experiências profissionais podem e devem ser compartilhadas, é que propomos que a Formação Continuada dos Gestores e Gestoras tenha um agendamento prévio dentro da sua própria jornada de trabalho.



Os gestores são exigidos quanto à
liderança de trabalhos em equipe,
gestão da informação,
aperfeiçoamento de relações com problemas
e crises, visão e adaptação
às novas realidades de mercado e mudanças
constantes

Cecília Oderich (2009)





COMO ELABORAR?

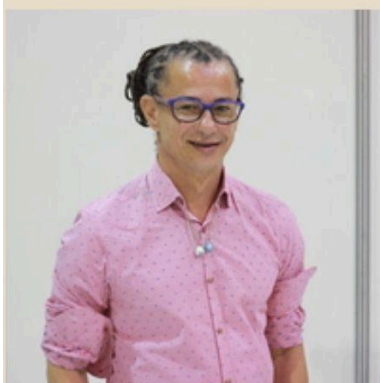
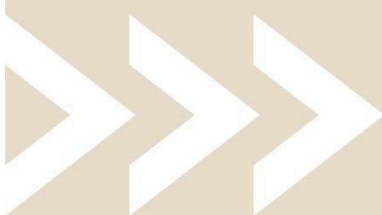
Narrativas



LEMBRETE

Sua trajetória
gestora é única!

Siga sua intuição



**ELISEU
CLEMENTINO DE
SOUZA**

Vida e profissão estão imbricadas e marcadas por diferentes narrativas biográficas e autobiográficas, as quais demarcam um espaço onde o sujeito, ao selecionar lembranças da sua existência e ao tratá-las na perspectiva oral e/ou escrita, organiza suas ideias, potencializa a reconstrução de sua vivência pessoal e profissional de forma autorreflexiva e gera suporte para compreensão de suas experiências formativas. A noção de território como confluência de múltiplos espaços narrativos vincula-se às relações sociais, políticas, materiais e simbólicas, vividas pelos sujeitos em suas trajetórias de vida-formação.

ENCONTRO Nº 1

CONHECIMENTO INTRA E INTERPESSOAL



**1. Música para
Deleite**
Maluco Beleza
Raul Seixas



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para
reflexão:

- Você já foi um(a) maluco(a) beleza em seu espaço escolar?



3. TEXTO

https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2016/TRABALHO_EV056_MD1_SA3_ID7898_14082016104501.pdf



4. Trabalho em grupos focais

Discussões entre os
pares do texto lido,
levando em
considerações
situações praticas
vivenciadas



5. Avaliação do Encontro

Preenchimento da
Ficha de Avaliação
do Encontro

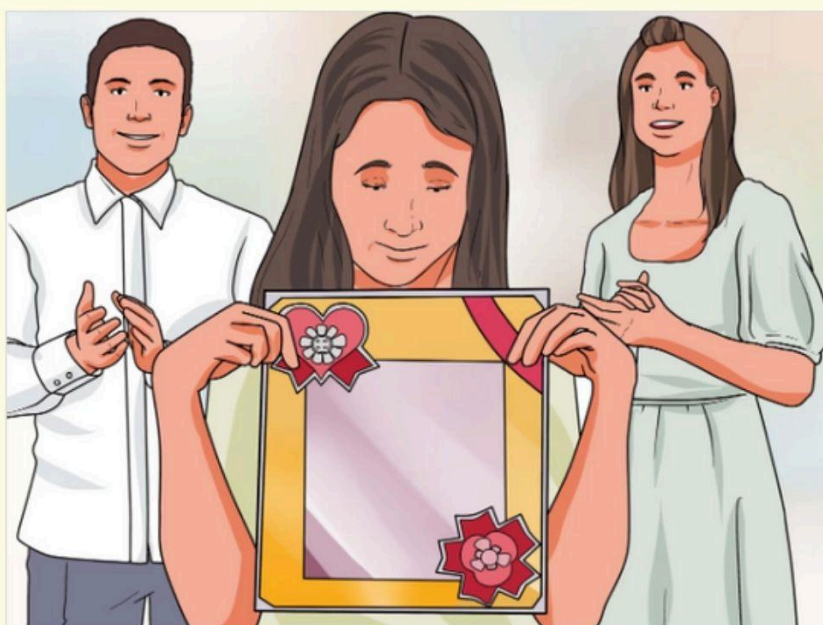


6. Caderno de Memórias

Explicações sobre o
que é um caderno de
memórias



COMO ORGANIZAR SEU LIVRO DE MEMÓRIAS



3 Formas de Fazer Seu Próprio Álbum de Recordações

Montar um álbum de recordações, também conhecido como scrapbook, é uma ótima forma de se conservar lembranças e colocar a criatividade em prática. Além de se divertir organizando suas lembranças, você e sua...

 wikiHow

ENCONTRO Nº 2

A CONVIVÊNCIA ESCOLAR



1. Música para Deleite

20 e poucos anos -
Fábio Júnior



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- O que você já abdicou nesse tempo de gestão escolar em prol de outras pessoas?



3. TEXTO

http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0104-40362008000400002&script=sci_abstract



4. Trabalho em grupos focais

Discussões entre os pares do texto lido, levando em considerações situações praticas vivenciadas



5. Avaliação do Encontro

Preenchimento da Ficha de Avaliação do Encontro



6. Caderno de Memórias

Escolha de 2 livros para ser compartilhado o registro do último encontro

ENCONTRO N° 3

ESPAÇOS E MOMENTOS DE DIÁLOGO



1. Música para Deleite

Mais uma vez -
Renato Russo



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- Alguma vez você já teve que confiar em sua opinião para reverter alguma situação através do diálogo?



3. TEXTO

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/view/22222>



4. Trabalho em grupos focais

Discussões entre os pares do texto lido, levando em considerações situações praticas vivenciadas



5. Avaliação do Encontro

Preenchimento da Ficha de Avaliação do Encontro



6. Caderno de Memórias

EEscolha de 2 livros para ser partilhado o registro do último encontro

ENCONTRO Nº 4

RESPEITO AOS DIREITOS, OPINIÕES E CRENÇAS



1. Música para Deleite

Maimbê Dandá - Daniela Mercury



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- Você já passou por uma situação difícil ao ter que falar ou ouvir opiniões diferentes daquilo que você acredita?



3. TEXTO

<https://www.politize.com.br/equidade/crenca-como-direito-humano/>



4. Trabalho em grupos focais

Discussões entre os pares do texto lido, levando em considerações situações praticas vivenciadas



5. Avaliação do Encontro

Preenchimento da Ficha de Avaliação do Encontro



6. Caderno de Memórias

Escolha de 2 livros para ser compartilhado o registro do último encontro

ENCONTRO Nº 5

TRANSPARÊNCIA E IMPARCIALIDADE



**1. Música para
Deleite**
Perfeição - Legião
Urbana



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- Você já foi punido por não ter usado da transparência ou Imparcialidade em alguma situação?



3. TEXTO
O princípio da
Transparência de
Carmem Silva Lima de
Arruda



**4. Trabalho em
grupos focais**
Discussões entre os
pares do texto lido,
levando em
considerações
situações praticas
vivenciadas



**5. Avaliação do
Encontro**
Preenchimento da
Ficha de Avaliação
do Encontro



**6. Caderno de
Memórias**
Escolha de 2 livros
para ser partilhado
o registro do último
encontro

ENCONTRO Nº 6

SITUAÇÕES E CONFLITOS NO COTIDIANO ESCOLAR



1. Música para Deleite

Conflito - Fagner



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- Você usa mais seu coração ou seu cérebro para resolver conflitos?



3. TEXTO

https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/C_omissoes/CSCCEAP/Di%C3%A1logos_e_Media%C3%A7%C3%A3o_de_Conflitos_nas_Escolas_-_Guia_Pr%C3%A1tico_para_Educadores.pdf



4. Trabalho em grupos focais

Discussões entre os pares do texto lido, levando em considerações situações praticas vivenciadas



5. Avaliação do Encontro

Preenchimento da Ficha de Avaliação do Encontro



6. Caderno de Memórias

Escolha de 2 livros para ser compartilhado o registro do último encontro

ENCONTRO Nº 7

PROBLEMAS: AÇÕES ANTECIPADAS E PREVENTIVAS



1. Música para Deleite

É isso aí - Ana Carolina



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- Cite situações boas e difíceis da vida gestora



3. TEXTO

<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/22/8/supervisao-de-ensino-e-orientacao-educacional-o-desafio-da-indisciplina-conflitos-e-violencia-no-ambiente-escolar>



4. Trabalho em grupos focais

Discussões entre os pares do texto lido, levando em considerações situações praticas vivenciadas



5. Avaliação do Encontro

Preenchimento da Ficha de Avaliação do Encontro



6. Caderno de Memórias

Escolha de 2 livros para ser compartilhado o registro do último encontro

ENCONTRO N° 8

AVALIAÇÃO CONTÍNUA



1. Música para Deleite

Eu escolhi avaliar -
Marcela Taís



2. Dinâmica de escuta participativa

Pergunta para reflexão:

- O que você encontrou nesse período de formação?



3. MOMENTO FESTIVO

Produção de vídeo com melhores momentos da Formação de gestores e gestoras



4. Trabalho em grupos focais

Depoimentos por escolas do trio gestor



5. Avaliação do Encontro: Técnica 6.3.5

<https://rockcontent.com/br/blog/dinamica-de-grupo/>

6. Caderno de Memórias

Exposição de todos os cadernos produzidos durante as formações

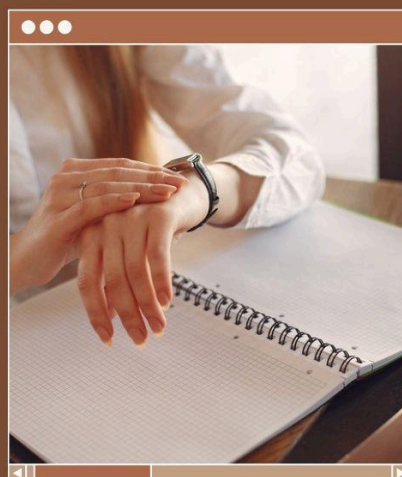
Avaliação do Encontro

Avaliação da Formação	Ótimo	Bom	Regular
Pauta			
Organização do encontro			
Relevância do tema para sua prática			
Tempo para as atividades			
Local			
Autoavaliação	Ótimo	Bom	Regular
Organização do livro de memórias			
Leitura do material			
Interação na Formação			
SUGESTÕES			

Considerações Finais

**“ÉS UM SENHOR TÃO BONITO
QUANTO A CARA DO MEU
FILHO
TEMPO, TEMPO, TEMPO,
TEMPO
VOU TE FAZER UM PEDIDO
TEMPO, TEMPO, TEMPO,
TEMPO...”**

**ORAÇÃO AO TEMPO
CANÇÃO DE A OUTRA BANDA
DA TERRA E CAETANO
VELOSO**



Sabemos que em uma escola em tempo integral, muitas são as atividades que o trio gestor precisa desenvolver.

Acreditamos que ter o espaço para troca de saberes e experiência entre os pares, é e continuará sendo o caminho para o desenvolvimento de novas competências e habilidades.

Desse modo apontamos caminhos leves para que as construções de narrativas da Rede Estadual possam ser descritas, experienciadas e eternizadas nas mais diversas formas de registro.

Para além do papel e no papel que destinos possam ser perpetuados, territórios possam ser descritos e vivenciados e que os diversos tons de gestão sejam marcados no tempo e espaço vivenciados.



REFERÊNCIAS



ALMEIDA, Bernardo Zahran Rache de. et al. **A crença como um direito humano no mundo**. Politize, 2022. Disponível em <<https://www.politize.com.br/equidade/crenca-como-direito-humano/>>

Acesso em 20 fev 2024.

ARRUDA, Carmem Silva Lima de. **O princípio da Transparência**. Quartier Latin, 202 Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7542546/mod_resource/content/1/ARRUDA%2C%20Car%20men%20Silva%20Lima%20de.%20O%20Princi%CC%81pio%20da%20Transpare%CC%82ncia.%20p.%2039-111.pdf> Acesso em 20 fev 2024.

AZEVEDO, Anne Karoline Alexandrino de. ARAÚJO, Rodrigo Silva Rosal de. In: III Congresso Nacional de Educação, 2016, Natal. **Inteligências Intra e Interpessoal: implicações do currículo PATHS para a Intervenção Educacional**. Natal: 2016: Editora CONEDU. p.1-8

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Diálogos e Mediação de Conflitos nas escolas: Guia Prático para Educadores**. Brasília: DF - 2014.

ESTÊVÃO, Carlos Vilar. **Educação, conflito e convivência democrática**. Ensaio: aval. pol. públ. educ. [online]. 2008, vol.16, n.61, pp.503-513.

HENARES DE MELO, M. C., & Cruz, G. de C. (2014). **Roda de Conversa: uma proposta metodológica para a construção de um espaço de diálogo no Ensino Médio**. *Imagens Da Educação* , 4(2), 31-39. <https://doi.org/10.4025/imagenseduc.v4i2.22222>

ODERICH, Cecília. **Perfil e competências do gestor em Instituições de Educação**. Pleiade, Foz do Iguaçu, v. 3, n. 6, p. 75-84 jul./dez. 2009.

PARAÍSO, Marlucy Alves. **Currículos: teorias e políticas**. São Paulo: Contexto, 2023.

SANTOS, Rosiane de Oliveira da Fonseca. **Supervisão de ensino e orientação educacional: o desafio da indisciplina, conflitos e violência no ambiente escolar**. *Revista Educação Pública*, 2022. Disponível em <<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/22/8/supervisao-de-ensino-e-orientacao-educacional-o-desafio-da-indisciplina-conflitos-e-violencia-no-ambiente-escolar>> Acesso em 20 fev 2024.

SOUZA, Eliseu Clementino de. **Territórios das escritas do eu: pensar a profissão - narra a vida**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v.34, n° 2, p.213-220, maio/ago, 2011.



Sobre a Autora
*Flávya Soraya
Mendes
Machado dos
Santos*

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Maranhão (2005), Pós-graduada em Orientação, Supervisão e Gestão Escolar pela Faculdade Santa Fé (2008), Mestranda em Educação pela Universidade Federal do Maranhão (concluindo em 2024) e Membro do Grupo de Pesquisa em currículo da Educação Básica pela Universidade Federal do Maranhão desde 2016 até os dias atuais. Atualmente é Supervisora Escolar no Ensino Médio pela Secretaria de Estado da Educação do Maranhão e Professora dos Anos Iniciais na Secretaria Municipal de Educação do Município de São Luís.



Sobre a Orientadora

*Maria José
Albuquerque
dos Santos*

Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Maranhão (1996), mestrado em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1998) e doutorado em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2011) cursou o Pós Doutorado em Educação na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG/ Faculdade de Educação/FAE, sob a supervisão da professora doutora Marlucy Alves Paraíso, no período de 05 de agosto de 2017 à 05 de julho de 2018. Atualmente é estatutária da Universidade Federal do Maranhão, atuando principalmente em Currículo, Didática, Estágio Supervisionado e Educação Infantil..Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Ensino da Educação Básica, vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da Universidade Federal do Maranhão. Coordenadora Local do Curso de Pedagogia do Programa Plano Nacional de Formação de Professores de Educação Básica - PARFOR/MEC/CAPES/UFMA. Coordenadora Adjunta do Plano Nacional de Formação de Professores de Educação Básica - PARFOR/MEC/CAPES/UFMA Coordenadora do Grupo de Estudo Currículo da Educação Básica (GPCEB) vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Ensino da Educação Básica



Sim, o currículo sempre tratou, trata e
tratará da vida. (...) ele é eminentemente
político e ético; é um artefato cultural
disputado; um campo de luta; um território
contestado, debatido e almejado.

- Marlucy Alves Paraíso -
2023

APÊNDICE B - Questionário para levantamento do perfil de cada gestor

02/12/2022 10:38 Questionário para o Gestor Geral

Questionário para o Gestor Geral

1 resposta

[Publicar análise](#)

1. Nome Completo:

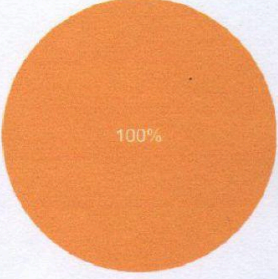
1 resposta

Maria de Jesus LINDOSO Costa

2. Idade:

1 resposta

[Copiar](#)



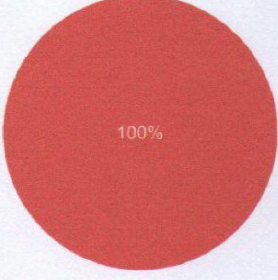
100%

- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos
- 60 a 70 anos
- Mais de 70 anos

3. Sexo:

1 resposta

[Copiar](#)



100%

- Masculino
- Feminino
- Outros

https://docs.google.com/forms/d/1AQckQJ9n6e8wdczyA3V1pVS-choTCYg0UJ2sF_7INPc/viewanalytics

1/5

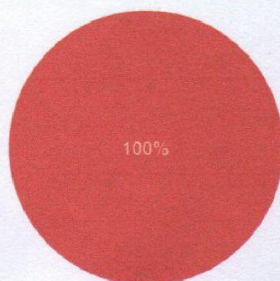
02/12/2022 10:38

Questionário para o Gestor Geral

4. Estado Civil:

 Copiar

1 resposta

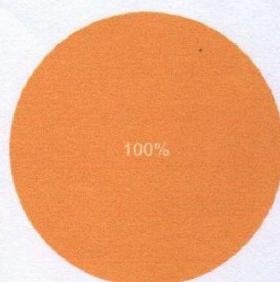


- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outros

5. Quanto tempo de Gestão Escolar:

 Copiar

1 resposta



- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

6. Nível de Escolaridade:

 Copiar

1 resposta



- Médio
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

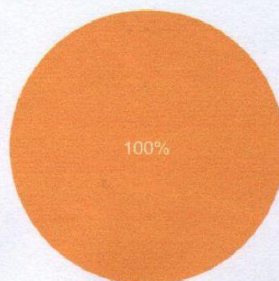
02/12/2022 10:38

Questionário para o Gestor Geral

7. Formação Inicial:

 Copiar

1 resposta

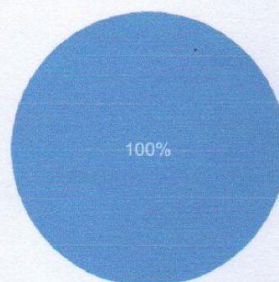


- Magistério
- Licenciatura
- Pedagogia
- Área Técnica
- Outros

8. Área do Concurso Estadual:

 Copiar

1 resposta



- Professor(a)
- Supervisão Escolar
- Cargo Técnico
- Outros

9. Quais as principais habilidades requeridas pela Gestão Geral?

1 resposta

Suporte pedagógico

10. Quais são as principais diferenças encontradas entre a gestão escolar de tempo parcial para uma gestão em tempo integral?

1 resposta

Permanências de alunos

11. Quais os maiores desafios da Gestão Geral em uma escola de tempo integral?

1 resposta

Financeiro

02/12/2022 10:38

Questionário para o Gestor Geral

12. Quais são as formas de registro que a Gestão Geral tem que realizar nas escolas de tempo integral?

1 resposta

Agendas, programa de ação

13. Quais os benefícios de ter mais 2 gestores dividindo atribuições de gestão na escola em tempo integral?

1 resposta

Das competências distribuídos

14. Quais os pontos de dificuldades de ter mais 2 gestores dividindo atribuições de gestão na escola em tempo integral?

1 resposta

Não existe

15. Que pontos você gostaria de abordar sobre a Gestão Geral da escola em tempo integral?

1 resposta

Financeiro

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Administrativo/Financeiro

Questionário para o Gestor Administrativo/Financeiro

1 resposta

[Publicar análise](#)

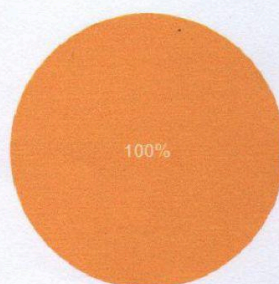
1. Nome Completo:

1 resposta

SSANDRA MARIA DA COSTA HOLANDA BARROS

2. Idade:

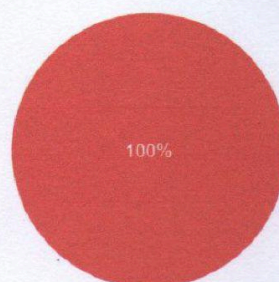
1 resposta

 Copiar

- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos
- 60 a 70 anos
- Mais de 70 anos

3. Sexo:

1 resposta

 Copiar

- Masculino
- Feminino
- Outros

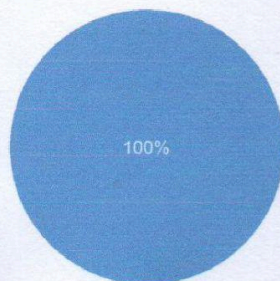
12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Administrativo/Financeiro

4. Estado Civil:

 Copiar

1 resposta

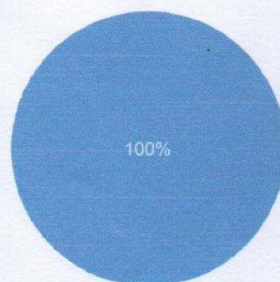


- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outros

5. Quanto tempo de Gestão Escolar:

 Copiar

1 resposta

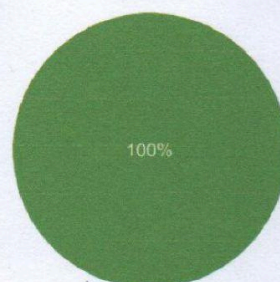


- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

6. Nível de Escolaridade:

 Copiar

1 resposta



- Médio
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

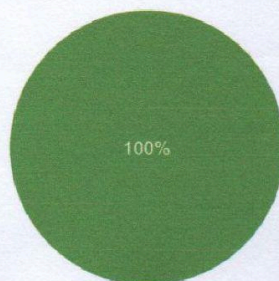
12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Administrativo/Financeiro

7. Formação Inicial:

 Copiar

1 resposta

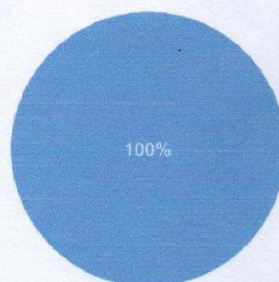


- Magistério
- Licenciatura
- Pedagogia
- Área Técnica
- Outros

8. Área do Concurso Estadual:

 Copiar

1 resposta



- Professor(a)
- Supervisão Escolar
- Cargo Técnico
- Outros

9. Quais as principais habilidades requeridas pela Gestão Administrativo Financeira?

1 resposta

O domínio conceitual e operacional dos instrumentos de gestão, uso das ferramentas tecnológicas, como SIAEP entre outros.

10. Quais são as principais diferenças encontradas entre a gestão escolar de tempo parcial para uma gestão em tempo integral?

1 resposta

Ampliação da carga horária;
 A metodologia da Escola da Escolha com a implementação na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Itinerários Formativos e ao Projeto de Vida do Estudante.
 Os Ciclos de Acompanhamento Formativo com a pauta unificada;
 O protagonismo dos estudantes com suas aptidões e interesses.

12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Administrativo/Financeiro

11. Quais os maiores desafios da Gestão Administrativo Financeira em uma escola de tempo integral?

1 resposta

Todos os dias oferecer as três refeições adequadamente;
A complexidade das Prestações de Contas dos Recursos Financeiros recebidos;
Mapear toda equipe escolar.

12. Quais são as formas de registro que a Gestão Administrativo Financeira tem que realizar nas escolas de tempo integral?

1 resposta

Os formulários próprios disponibilizados pela SEDUC;
Planilhas e tabelas de alocação dos recursos financeiros;
Plano de Ação;
Planejamento de Ação;
Planilha de Mapeamento;
Registro interno da equipe escolar;
Questionários de Satisfação e Desempenho, aplicado e consolidado pela Equipe Escolar.

13. Quais os benefícios de ter mais 2 gestores dividindo atribuições de gestão na escola em tempo integral?

1 resposta

Descentralização de decisões e responsabilidades da gestão;
Delegação de atividades;
A vantagem disso é poder contar com percepções diversas de pessoas que auxilia a gestão.

14. Quais os pontos de dificuldades de ter mais 2 gestores dividindo atribuições de gestão na escola em tempo integral?

1 resposta

NENHUM

12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Administrativo/Financeiro

15. Que pontos você gostaria de abordar sobre a Gestão Administrativo Financeira da escola em tempo integral?

1 resposta

A necessidade de formação continuada do GAF;
Instrumentalizar a qualificação com o propósito de impactar na melhoria dos indicadores educacionais;
Focar nos resultados pactuados e na melhoria contínua dos processos educativos.
Integração e gestão dos resultados a partir dos relatórios de Acompanhamento do SIAEP;
Ausência de acompanhamento técnico da SEDUC mais próximo para orientações;

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Pedagógico

Questionário para o Gestor Pedagógico

1 resposta

[Publicar análise](#)

1. Nome Completo:

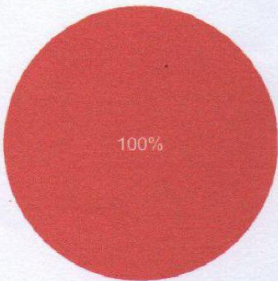
1 resposta

Josivalda Sousa Rocha

2. Idade:

1 resposta

[Copiar](#)



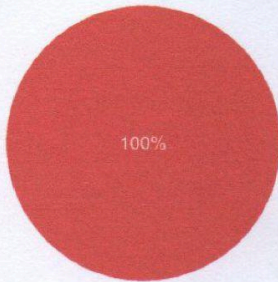
100%

- 30 a 40 anos
- 40 a 50 anos
- 50 a 60 anos
- 60 a 70 anos
- Mais de 70 anos

3. Sexo:

1 resposta

[Copiar](#)



100%

- Masculino
- Feminino
- Outros

https://docs.google.com/forms/d/1o602-lilyw7WbJAUCaGpS8ozsJ4vnx_hp5e1fYDfWRg/viewanalytics

1/5

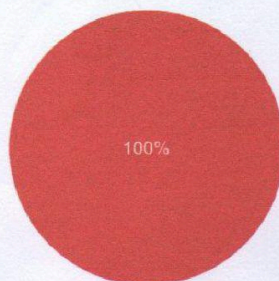
12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Pedagógico

4. Estado Civil:

 Copiar

1 resposta

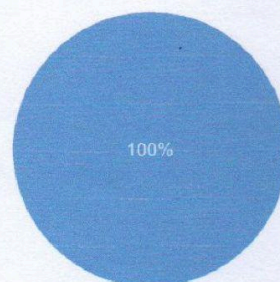


- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)
- Outros

5. Quanto tempo de Gestão Escolar:

 Copiar

1 resposta

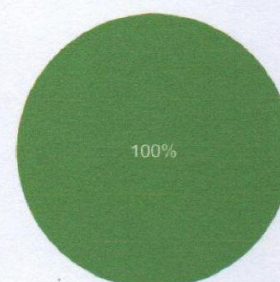


- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

6. Nível de Escolaridade:

 Copiar

1 resposta



- Médio
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Pós Graduação
- Mestrado
- Doutorado

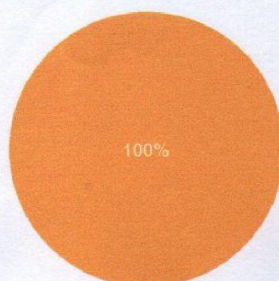
12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Pedagógico

7. Formação Inicial:

 Copiar

1 resposta

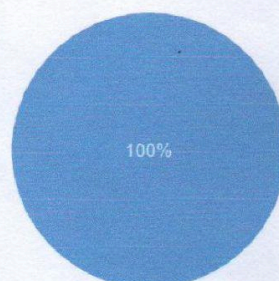


- Magistério
- Licenciatura
- Pedagogia
- Área Técnica
- Outros

8. Área do Concurso Estadual:

 Copiar

1 resposta



- Professor(a)
- Supervisão Escolar
- Cargo Técnico
- Outros

9. Quais as principais habilidades requeridas pela Gestão Pedagógica?

1 resposta

Coordenação pedagógica de todas as ações desenvolvidas no Centro (planejamento, formação pedagógica, validação de AV1, aplicação de Olimpíadas,...)

10. Quais são as principais diferenças encontradas entre a gestão escolar de tempo parcial para uma gestão em tempo integral?

1 resposta

A Gestão escolar de tempo integral, ainda está se consolidando, falta apoio de técnico focal da SEDUC disponível para acompanhamento das ações realizadas no Centro; Principalmente para os Centros que estão entrando no modelo.

12/12/2022 23:05

Questionário para o Gestor Pedagógico

11. Quais os maiores desafios da Gestão Pedagógica em uma escola de tempo integral?

1 resposta

Acompanhamento pedagógico no tempo hábil das ações desenvolvidas no Centro e, ao mesmo tempo preenchimento de planilhas e tabelas em tempo real;

12. Quais são as formas de registro que a Gestão Pedagógica tem que realizar nas escolas de tempo integral?

1 resposta

Preenchimento de planilhas, tabelas (Acompanhamento de indicadores) e Kit Pedagógico;

13. Quais os benefícios de ter mais 2 gestores dividindo atribuições de gestão na escola em tempo integral?

1 resposta

A delegação de atividades permite o bom andamento das ações planejadas e executadas no Centro, sendo de suma importância para o modelo, a divisão de atribuições;

14. Quais os pontos de dificuldades de ter mais 2 gestores dividindo atribuições de gestão na escola em tempo integral?

1 resposta

Não existe;

15. Que pontos você gostaria de abordar sobre a Gestão Pedagógica da escola em tempo integral?

1 resposta

Acompanhamento pedagógico de técnico focal, principalmente para os centros que estão entrando no modelo;

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

APÊNDICE C - Planilhas de Atribuições do trio gestor

GESTORA GERAL		FREQUÊNCIA			
Nº	ATRIBUIÇÕES	SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	OUTRAS
1	Coordenar e articular diferentes áreas da escola, tendo como referência os resultados gerados pela equipe escolar.				Diariamente
2	Educar sua equipe pelo exemplo e trabalho, inspirando-se na continuidade do projeto escolar.				Diariamente
3	Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e de gestão, sua operacionalização, através do Plano e Programa de ação, articulando o currículo com as diretrizes do PROEIN/SEDUC.			X	
4	Aprovar o Projeto Político Pedagógico do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.			X	
5	Acompanhar e assegurar o cumprimento do calendário escolar.				Quinzenalmente
6	Assegurar o cumprimento do Regimento Escolar e da legislação vigente.			X	
7	Identificar as ameaças e fraquezas do Centro de Ensino, a partir de sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades.				Diariamente
8	Garantir a ordem, a disciplina e o funcionamento do Centro de Ensino.				Diariamente
9	Promover a integração escola-família-sociedade.		X		
10	Deferir ou indeferir a matrícula e transferência dos alunos, responsabilizando-se pelas irregularidades constatadas após deferimento.			X	
11	Determinar o horário de aulas e de expediente dos diversos setores do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.			X	
12	Assinar todos os documentos expedidos pelo Centro de Educação Integral de Ensino Médio.				Diariamente
13	Presidir solenidades e cerimônias bem como representar em atos oficiais; atividades da comunidade, junto às autoridades constituídas em juízo.			X	
14	Apurar ou fazer apurar irregularidades que venha a tomar e aplicar penalidades ao corpo docente, técnico-administrativo e discente, conforme dispõe o Regimento Escolar e a legislação vigente.				Diariamente
15	Decidir sobre recursos interpostos por alunos ou seus responsáveis, relativos a verificação do rendimento escolar, depois de ouvido o Conselho de Classe.			X	
16	Analisar, solucionar e/ou remeter, a quem de direito, petições, recursos e processos.		X		
17	Decidir questões de emergência ou omissas no Regimento Escolar, ou nas disposições legais, apresentando-as às autoridades competentes.				Diariamente
18	Autorizar avanços e aproveitamento de estudos feitos com êxito, pelos alunos, ouvindo setores competentes do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.				Quinzenalmente
19	Coordenar atividades a fim de garantir a unidade filosófico-pedagógico-social do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.				Quinzenalmente
20	Comunicar ao PROEIN/SEDUC qualquer ocorrência que exija providências imediatas.				Diariamente
21	Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC.				Semestralmente

Semanal Mensal Bimestral (Outras)

22	Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, ou por iniciativa própria, desde que autorizado pela SEDUC, visando ao aprimoramento profissional de sua função.		X		
23	Manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com a equipe-administrativo-pedagógica, alunos, pais e demais segmentos da comunidade escolar do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.			X	Diariamente
24	Zelar pelo sigilo de informações pessoais dos alunos, professores, funcionários e famílias.			X	
25	Priorizar uso do prédio ou das dependências escolares de acordo com a legislação, em comum acordo com a PROIN/SEDUC.		X		
26	Promover a valorização dos docentes da educação, assegurando, no mínimo, 33% da carga horária semanal dos estudos, planejamento e avaliação, realizados no interior da escola.			X	
27	Homologar as decisões dos Conselhos de Classe.			X	
28	Assegurar o estabelecimento de metas de desempenho, em consonância com o sistema de avaliação nacional e estadual no Centro de Educação Integral de Ensino Médio.			X	
29	Promover e realizar, anualmente, a Avaliação de Desempenho dos docentes, bem como de cada membro da equipe gestora e de apoio do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.				ANUAL
30	Indicar um substituto, dentro da equipe escolar, em caso de ausência temporária.			X	
31	Promover meios para leitura e análise do Regimento Escolar, entre todos os segmentos que constituem a comunidade escolar.			X	
32	Promover projetos em parceria com outros órgãos e instituições, adequando-os à realidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, promovendo o fortalecimento da política de parcerias.		X		
33	Contribuir para o envolvimento dos profissionais da escola na condição de corresponsabilidade, em consonância com o projeto de vida dos estudantes.				Diariamente
34	Articular a descentralização das atividades, observando a disciplina, o respeito e a confiança da equipe de trabalho.				Diariamente
35	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.				Diariamente
36	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.	X			
37	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.				Diariamente
38	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.				Diariamente
39	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.				Diariamente
40	Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.				Diariamente

Semanal

41	Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.	X			
----	---	---	--	--	--

GESTORA ADM/FINANCEIRA		FREQUÊNCIA			
Nº	ATRIBUIÇÕES	SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	OUTRAS
1	Orientar e acompanhar os apoios administrativos e financeiros, assegurando e garantindo, aos processos pedagógicos, condições favoráveis para o alcance dos resultados educacionais propostos.				Quinzenalmente
2	Realizar as atividades de natureza administrativo-financeiras do Centro de Educação Integral de Ensino Médio.				Diariamente
3	Comunicar à Gestão Geral qualquer ocorrência que exija providências imediatas.				Diariamente
4	Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC.				Quinzenalmente
5	Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, desde que autorizado pela Gestão Geral, visando ao aprimoramento profissional de sua função.				conforme agendamento
6	Zelar pelo sigilo de informações pessoais de alunos, professores, funcionários e famílias.				Diariamente
7	Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos bens patrimoniais do Centro de Educação Integral de Ensino Médio				Diariamente
8	Promover a contínua manutenção e/ou substituição dos recursos físicos, materiais e tecnológicos.				Diariamente
9	Supervisionar e validar a escrituração dos livros de ponto (técnico-administrativo e docente), diários de classe e demais documentos solicitados pelo PROEIN/SEDUC.	X			
10	Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasse, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa.	X	X	X	Quinzenalmente Anualmente
11	Planejar o recurso financeiro para cobertura das despesas de cunho administrativo e pedagógico, bem como encaminhar o planejamento aos setores responsáveis, evitando prejuízos ou retardamentos de atividades pedagógicas.		X	X	
12	Acompanhar a execução dos projetos, em parceria com outros órgãos e instituições, adequando-os à realidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, promovendo o fortalecimento da política de parcerias.		X	X	
13	Expedir autorização para uso do prédio ou das dependências escolares, de acordo com a legislação, em comum acordo com o PROEIN/SEDUC.		X	X	Conforme agenda do período

Semanal Mensal Bimestral Outras

14	Delegar funções ao corpo técnico-administrativo e de apoio.				Diariamente
15	Solicitar a equipe técnico-administrativa o registro diário do número de refeições servidas aos estudantes.				Diariamente
16	Convocar e presidir reuniões técnico-administrativas.				Quinzenalmente
17	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.				Diariamente
18	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.	X			
19	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.				Diariamente
20	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.				Diariamente
21	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.				Diariamente
22	Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.				Diariamente
23	Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.				Diariamente

GESTORA PEDAGÓGICA		FREQUÊNCIA			
Nº	ATRIBUIÇÕES	SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	OUTRAS
1	Acompanhar o processo educativo alicerçado na arte de influenciar e ser influenciado, apoiando no princípio da Pedagogia da Presença.				Diariamente
2	Criar espaços de diálogo franco entre jovens, professores, comunidade escolar para a expressão criativa e responsável do seu potencial, que culmine com a realização do Projeto de Vida dos estudantes.		X		
3	Orientar e acompanhar, metodologicamente, a implantação do Projeto de Vida na escola.				Quinzenalmente
4	Orientar a elaboração do planejamento, garantindo a integração da Matriz Curricular, estimulando o pensamento reflexivo e investigativo dos estudantes e professores.				Quinzenalmente
5	Promover o processo de construção, implantação e implementação do Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino.			X	
6	Orientar e implementar o currículo proposto no Centro de Educação Integral de Ensino Médio, orientando a elaboração dos planos de curso, programas e projetos que contemplem os temas sociais/educacionais, de forma interdisciplinar e transversal, assim como a execução, o acompanhamento e a avaliação do currículo escolar.			X	
7	Levantar, consolidar e analisar dados pedagógicos da escola para a elaboração e emissão de pareceres e relatórios técnicos por período letivo.			X	
8	Orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das etapas do trabalho pedagógico: planejamento, execução e avaliação.				Quinzenalmente
9	Realizar, em parceria com a Gestão Geral, formação continuada em serviço para o corpo docente e outros profissionais da escola, promovendo cursos, seminários, encontros, e ciclos de estudos que atendam às necessidades pedagógicas.				Quinzenalmente
10	Orientar e acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem, propondo intervenção pedagógicas para efetivação da aprendizagem dos estudantes.		X		
11	Orientar o professor na efetivação da recuperação paralela como direito inerente aos estudantes que não alcançaram as aprendizagens esperadas.				Quinzenalmente

		SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	OUTRAS
12	Mobilizar ações que propiciem a melhoria da qualidade das relações interpessoais internas e externas à escola.			X	
13	Fazer o acompanhamento e os encaminhamentos necessários aos estudantes com deficiências.				Quinzenalmente
14	Coordenar as reuniões do Conselho de Classe.			X	
15	Elaborar o calendário escolar.			X	ANUAL
16	Promover as atividades de natureza cívico-assistenciais, conforme calendário escolar.				Quinzenalmente
17	Organizar, divulgar e monitorar o cronograma de atividades do calendário escolar.			X	
18	Promover a avaliação do fazer pedagógico com vistas ao crescimento profissional da equipe e a melhoria do serviço de suporte.			X	
19	Garantir a unidade, qualidade e equidade no tratamento curricular, com a utilização do método didático, expresso nas Diretrizes Curriculares do PROEIN, em todas as ações pedagógicas, no âmbito da escola.				Quinzenalmente
20	Designar comissões para projetos e execuções de eventos socioeducativos e culturais.				Quinzenalmente
21	Delegar funções aos corpos técnico-administrativo e docente para realização de atividades de coordenação de área, monitoria e tutoria.	X			
22	Avaliar os resultados do Centro de Educação Integral de Ensino Médio a partir de critérios e indicadores de proficiência, constantes no plano de ação e programa de ação.			X	
23	Orientar e acompanhar a elaboração de projetos pedagógicos, tendo como princípios o Protagonismo Juvenil, o Projeto de Vida, os Quatro Pilares da Educação, Pedagogia da Presença, a Educação Interdimensional e a Educação pelo Trabalho, favorecendo o processo ensino-aprendizagem dos estudantes.				Quinzenalmente
24	Convocar e presidir reuniões pedagógicas, de pais e mestres e dos Conselhos de Classe.			X	
25	Orientar os professores, auxiliando-os e assegurando o devido cumprimento da Matriz Curricular.				Quinzenalmente
26	Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.	X			Gradativamente

27	Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções.	X			
28	Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.				Diariamente
29	Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola.				Diariamente
30	Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.				Diariamente
31	Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.				Diariamente
32	Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.	X			

ANEXO A - Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
A.1) Liderar a gestão da escola	O diretor desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola, coletivamente. O diretor usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente, adequada e com qualidade para fornecer um ambiente de aprendizagem eficaz e de desenvolvimento seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades partilhadas e o apoio à execução.	- Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares. - Conhecer as legislações e políticas educacionais, os princípios e processos de planeamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão partilhada. - Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação que se reflita em um clima escolar de colaboração. - Desenhar, em colaboração com os demais agentes escolares, uma visão de futuro da escola, que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa. - Identificar necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes.
A.2) Trabalhar/Engajar com e para a comunidade	O diretor escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extra escolar, com base no conhecimento sobre as características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar e os múltiplos recursos que estão disponíveis na comunidade em geral, entre outras variáveis de contexto que possam emergir.	- Incentivar a participação e a convivência com a comunidade local, por meio de ações que estimulem seu envolvimento no ambiente escolar. - Fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros). - Envolver as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político-pedagógico e o bem-estar de cada estudante. - Participar e fomentar o debate sobre a construção das políticas educacionais. - Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-os no planeamento e acompanhamento das

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos. • Planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação e parceria com a comunidade local. • Manter contato, comunicar-se e trocar experiências com diretores de outras escolas.
A.3) Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	O diretor administra a unidade escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e das comunidades escolar e local no Conselho Escolar.	• Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação. • Ampliar a participação dos sujeitos da escola, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar. • Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos/tutelados na escola. • Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, incluindo as questões de ensino-aprendizagem e de garantia do direito à educação. • Incentivar e apoiar os colegiados da escola, inclusive a organização estudantil, quando couber. • Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar. • Garantir a publicidade nas prestações de contas e disponibilizar informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados. • Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. • Realizar avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
A.4) Responsabilizar-se pela escola	O diretor é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de funcionamento adequado à sua função social.	• Representar a escola no plano interno e externo. • Zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente. • Promover estratégias de monitoramento da permanência dos estudantes. • Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento Escolar e o calendário escolar. • Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e das ações realizadas.
A.5) Relacionar-se com a administração do sistema/rede de ensino	O diretor deve relacionar-se articuladamente com as instâncias de administração do sistema/rede de ensino, bem como com outras instituições e instâncias que mantêm algum grau de relacionamento com o desenvolvimento das funções da escola. Contribuir para a integração e funcionalidade da escola no âmbito da rede de ensino.	• Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino. • Conhecer a legislação concernente à educação, e pautar-se por ela nas relações com a administração do sistema/rede de ensino. • Atuar em consonância com a política educacional.
A.6) Coordenar as ações que promovem a segurança na escola	O diretor deve zelar pela segurança e pela integridade física, psicológica e moral das pessoas que trabalham e estudam na escola.	• Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência. • Manter articulação com as instituições da rede de proteção à criança e ao adolescente. • Implementar as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino. • Divulgar instruções de segurança, zelando para sua efetiva compreensão e promovendo a corresponsabilidade dos agentes escolares nesse âmbito. • Realizar ações preventivas relacionadas à segurança de todos e da escola.
A.7) Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica	O diretor precisa ser capaz de pensar a escola de forma sistêmica, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para determinar suas implicações e	• Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade.

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
	possíveis resultados em uma perspectiva local e global.	• Conduzir a criação e o compartilhamento da visão estratégica, <i>ethos</i> e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere altas expectativas de aprendizagem para todos. • Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar. • Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico. • Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.
B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
B.1) Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola	O diretor tem a responsabilidade fundamental no desenvolvimento de uma cultura de ensino-aprendizagem eficaz e efetiva, realizando os objetivos acadêmicos e educacionais da escola. Cabe a ele liderar, coordenar e conduzir o trabalho coletivo e colaborativo para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes em todos os aspectos de seu desenvolvimento.	• Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece. • Incentivar práticas pedagógicas ligadas à melhoria da aprendizagem nas etapas e modalidades de ensino ofertadas, bem como sua disseminação. • Conhecer a Base Nacional Comum Curricular para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola. • Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes. • Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno de expectativas altas e equânimes da aprendizagem para toda a escola. • Incentivar e apoiar a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade.
B.2) Conduzir o planejamento pedagógico	O diretor promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.	• Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		• Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes. • Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade. • Assegurar um calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.
B.3) Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	O diretor deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao diretor também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.	• Coordenar estratégias para assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os estudantes. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. • Propor e incentivar estratégias para o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, valorizando a importância da escola nas suas escolhas e trajetórias, quando couber. • Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores. • Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.
B.4) Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	O diretor e a equipe técnico-pedagógica coordenam a implementação geral das Bases Curriculares e dos programas de estudos e monitoram a aprendizagem dos estudantes. Esse aspecto da gestão pedagógica da escola deve se articular com o compromisso com os processos democráticos e participativos internos, no sentido	• Coordenar a equipe técnico-pedagógica para definir as diretrizes pedagógicas comuns e a estratégia de implementação efetiva do currículo em colaboração com o corpo docente. • Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos. • Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
	do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem.	- Promover estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino-aprendizagem prevendo sempre a colaboração dos docentes e a transparência dos processos também para estudantes e seus pais. - Conhecer, divulgar e monitorar os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação. - Utilizar os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.
B.5) Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional	O diretor deve assegurar na escola um ambiente educativo de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição de promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar dos estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais. Desenvolver ação formativa na convicção de que todos os estudantes podem aprender e incentivar atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários.	- Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares. - Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes. - Promover e exigir um ambiente de respeito, colaboração e solidariedade entre todos os membros da comunidade escolar. - Prevenir qualquer tipo de preconceito e discriminação. - Definir rotinas e procedimentos organizacionais para facilitar o desenvolvimento das atividades pedagógicas. - Garantir o cumprimento das regras e princípios de convivência, com vistas à promoção de um clima propício ao desenvolvimento educacional. - Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.
B.6) Desenvolver a inclusão, a equidade, a aprendizagem ao longo da vida e a	O diretor deve ampliar seu conhecimento sobre inclusão, equidade, aprendizagem ao longo da vida e as estratégias para promovê-los, bem como a compreensão das políticas educacionais nesta matéria, como condição para garantir o	- Garantir um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante. - Garantir experiências de ensino adequadas para estudantes com necessidades educacionais específicas, sua inclusão nos processos de aprendizagem, sua participação no contexto da escola e o máximo desenvolvimento das suas

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
cultura colaborativa	desenvolvimento equânime e a aprendizagem integral de todos os estudantes.	potencialidades, bem como o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um. Garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado - PEI adequados aos estudantes com necessidades educacionais especiais.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
C.1) Coordenar as atividades administrativas da escola	O diretor assina a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino, relativa à vida escolar dos estudantes, bem como assina declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade e autenticidade. O diretor deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.	- Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola. - Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade. - Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes. - Elaborar com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu cumprimento por todos. - Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e demais serviços prestados à escola, quando couber. - Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.
C.2) Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	O diretor se responsabiliza pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige.	- Garantir ou cobrar dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola. - Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
C.3) Coordenar as equipes de trabalho		• Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.
	O diretor escolar organiza o quadro de pessoal da escola com a devida distribuição de funções, construindo coletivamente critérios de atribuições de turmas aos docentes, priorizando as necessidades dos estudantes. Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes. Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.	• Trabalhar em equipe. • Delegar atribuições e dividir responsabilidades. • Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados. • Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados. • Definir com a equipe de gestão e sem perder de vista o projeto político-pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso. • Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola. • Controlar a frequência dos profissionais da escola. • Monitorar e comunicar às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares. • Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa. • Conduzir a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar. • Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola. • Criar condições para a viabilização da formação continuada dos profissionais da escola.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
C.4) Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	O diretor se responsabiliza pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos materiais e financeiros recebidos. Deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político-pedagógico da escola.	• Informar-se sobre legislações e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola. • Elaborar orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar. • Elaborar com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais. • Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros. • Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que ofereçam recursos materiais e financeiros para a escola.

D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
D.1) Cuidar e apoiar as pessoas	O diretor escolar promove e constrói respeito e confiança por meio de seu comportamento ético, promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar. Inspira confiança, devido à sua capacidade de ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso.	• Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes. • Promover a convivência escolar respeitosa e solidária. • Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.
D.2) Agir democraticamente	O diretor deve ser o principal promotor do diálogo na comunidade escolar, onde a escuta e o incentivo à conversa com todos são decisivos para um projeto educativo democrático e de qualidade.	• Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico.

D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		• Estimular a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.
D.3) Desenvolver alteridade, empatia e respeito as pessoas	O diretor deve respeitar e promover o respeito mútuo entre os agentes escolares e da comunidade, em relações de alteridade e empatia.	• Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola. • Tratar todos de forma equitativa e com respeito. • Valorizar a cultura de sua comunidade.
D.4) Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça	O diretor orienta sua atuação pela ética, integridade, transparência, imparcialidade e justiça, garantindo o respeito ao direito à educação e em favor da superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania.	• Fazer cumprir as normas e regras da escola, de forma justa e consequente, no sentido de garantir o direito à educação para todos. • Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola. • Buscar a superação das desigualdades educacionais. • Garantir o respeito ao direito à educação, com ênfase na promoção da cidadania. • Pautar suas ações pela ética profissional.
D.5) Saber comunicar-se e lidar com conflitos	O diretor busca sempre a melhor forma de se expressar. Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação.	• Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola. • Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional. • Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola.
D.6) Ser proativo	O diretor precisa ter capacidade de atuar nas mais diversas circunstâncias, buscando soluções adequadas, oportunas e inovadoras, contextualizadas, demonstrando talento criativo e proatividade.	• Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários. • Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.

D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL			
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas	
		Considerar no plano de gestão a necessidade de adequação de estratégias às diferentes situações e desafios do contexto.	
D.7) Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional	O diretor escolar busca ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos.	- Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. - Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.	

ANEXO B - Decreto nº 31.435 que regulamenta o Programa de Educação Integral no Maranhão

D.O. PODER EXECUTIVO	TERÇA-FEIRA, 29 - DEZEMBRO - 2015 21
DECRETO Nº 31.434, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2015. Autoriza a redução das condições de interstício e de serviço arregimentado, para as promoções de oficiais de dezembro de 2015, no Quadro de Oficiais Policiais Militares - QOPM e no Quadro de Oficiais de Administração - QOA da PMMA. O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições legais, que lhe conferem os incisos III e XI do art. 64 da Constituição Estadual, DECRETA: Art. 1º Ficam reduzidas à metade, para as promoções do mês dezembro de 2015, as condições de interstício e de serviço arregimentado, dos oficiais subalternos do Quadro de Oficiais Policiais Militares - QOPM e do Quadro de Oficiais de Administração - QOA, para fins de promoção aos postos imediatos, com fundamento no artigo 12, do Decreto nº 11.964, de 29 de julho de 1991, que regulamenta a Lei nº 3.743, de 02 de dezembro de 1975. Art. 2º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação. PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO, EM SÃO LUÍS, 29 DE DEZEMBRO DE 2015, 194ª DA INDEPENDÊNCIA E 127ª DA REPÚBLICA. FLÁVIO DINO Governador do Estado do Maranhão MARCELO TAVARES SILVA Secretário-Chefe da Casa Civil	DECRETA: Art. 1º Fica regulamentada a Medida Provisória nº 212, que cria o Programa de Educação Integral em Tempo Integral - PROEIN, no Sistema Estadual de Ensino, objetivando formar cidadãos capazes, solidários, socialmente ativos e competentes, utilizando métodos, conteúdos pedagógicos e gestão administrativa e curricular próprios, observada a Base Nacional Comum. Parágrafo Único. Os processos formativos desenvolvidos nos Centros de Educação Integral de Ensino Médio visam ao protagonismo juvenil, fomentando aptidões individuais dos estudantes, além de responsabilidade individual, social e institucional. Art. 2º Para fins deste Decreto, considera-se: I - Centro de Educação Integral de Ensino Médio - Centro de Ensino Médio em período integral que tem como objetivo a formação de indivíduos protagonistas, agentes sociais e produtivos, com conhecimentos, valores e competências dirigidas ao pleno desenvolvimento social e preparo para o exercício da cidadania. Possui conteúdo pedagógico, método didático e administrativo próprio, conforme regulamentação, observada a Base Nacional Comum; II - Jornada de Trabalho com carga horária multidisciplinar - jornada semanal de 40 horas de trabalho, sendo 8 horas diárias, em período integral, a ser exercida exclusivamente no Centro de Educação Integral em que o integrante do quadro do magistério se encontra lotado, na integração das áreas de conhecimento da Base Nacional Comum e da parte diversificada específica, conforme o Plano de Ação do respectivo Centro; III - Plano de Ação - documento de Gestão Escolar, de elaboração coletiva, coordenado pelo Gestor Geral, contendo diagnóstico, definição de indicadores e metas a serem alcançadas, estratégias a serem empregadas e avaliação dos resultados; IV - Programa de Ação - documento a ser elaborado pelo Professor, com os objetivos, metas e resultados de aprendizagem a serem atingidos pelos seus estudantes, conforme o Plano de Ação estabelecido; V - Projeto de Vida - consiste na documentação, por parte dos estudantes, das suas ambições para o futuro e a projeção da sua viabilização através do estabelecimento de metas, estratégias e prazos, estruturados sob os fundamentos e conceitos da Tecnologia de Gestão Escolar; VI - Protagonismo Juvenil - processo no qual o jovem é o ator principal e, ao mesmo tempo, o sujeito da própria ação. Diz respeito à atuação criativa, construtiva e solidária do jovem na solução de problemas reais na escola, na comunidade e na vida social mais ampla; VII - Guia de Aprendizagem - documento elaborado pelos professores para o acompanhamento dos estudantes e de seus pais ou responsáveis, contendo informações acerca dos componentes curriculares, objetivos e atividades didáticas, fontes de consulta e demais orientações pedagógicas que se fizerem necessárias; VIII - Clubes Culturais ou Esportivos - clubes temáticos criados e executados pelos estudantes, alimentados pelas Práticas e Vivências em Protagonismo Juvenil. Surgem do engajamento direto dos estudantes, estimulados e apoiados pelos professores e pela gestão; IX - Tutorias - processos didático-pedagógicos destinados a acompanhar, orientar e propiciar atividades de orientação, quando necessárias às atividades escolares do estudante e ao desenvolvimento de seu Projeto de Vida;
DECRETO Nº 31.435, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2015. Regulamenta a Medida Provisória nº 212, que cria o Programa de Educação Integral - PROEIN, no Sistema Estadual de Ensino e dá outras providências. O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III e V do art. 64 da Constituição Estadual e, Considerando a missão do Governo de fortalecer a educação básica da rede estadual, ao primar pela introdução de novos métodos e práticas no cenário educacional, que viabilizem a existência de uma escola voltada para a excelência acadêmica e para a formação de jovens competentes, autônomos, solidários e corresponsáveis por sua própria suficiência, bem como pela transformação da sociedade em que vivem; Considerando a necessidade de compatibilizar a carga horária do quadro docente à proposta dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio; Considerando o compromisso do Governo em valorizar a carreira docente; Considerando a implantação gradativa dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio na rede estadual de ensino, conforme modelo proposto pela Secretaria de Estado da Educação,	



X - Jornada escolar integral - período escolar diário, composto por aulas de 50 (cinquenta) minutos cada e jornada total de 7 (sete) horas e 30 (trinta) minutos de atividades pedagogicamente orientadas.

Art. 3º Os Centros de Educação Integral de Ensino Médio funcionarão em período escolar integral, turnos matutino e vespertino e seu horário de funcionamento será das 07 horas às 18 horas, sendo que a jornada escolar integral compreenderá o período de 07h e 30m às 17 horas e a jornada de trabalho com carga horária multidisciplinar será de 07h e 25m às 17h e 05m.

Art. 4º Os integrantes do Subgrupo Magistério da Educação Básica, que atuarem nos Centros de Educação Integral, terão carga horária de 40 horas, desenvolvendo suas atividades em caráter de Dedicação Exclusiva, ficando estes impedidos de exercer quaisquer outras atividades, no serviço público ou privado, nos termos do artigo 36 da Lei nº 9.860 de 01 de julho de 2013.

Parágrafo único. Os profissionais de que trata o caput deste artigo terão que cumprir as 40 horas, obrigatoriamente, no ambiente dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio em que estiverem lotados, nas atividades de gestão ou, no caso dos professores, em carga horária multidisciplinar, inclusive as atividades previstas no art. 15 da Lei nº 9.860 de 01 de julho de 2013.

Art. 5º São objetivos do Programa de Escolas de Ensino Integral:

I - Ampliar o tempo de permanência dos estudantes na Escola para um período de 08 horas diárias, sendo, no mínimo, 7 (sete) horas e 30 (trinta) minutos em atividades pedagogicamente orientadas;

II - Ampliar o currículo com atividades nos campos da cultura e artes, esportes e lazer, direitos humanos, educação ambiental, inclusão digital, saúde, investigação científica, educação econômica e comunicação, uso de mídias de forma articulada, promovendo o modelo de educação integral;

III - Prover a adequação da infraestrutura física necessária para o funcionamento dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio;

IV - Prover os Centros de Educação Integral de Ensino Médio de equipamentos e recursos tecnológicos necessários para a proficiência pedagógica e eficácia da gestão;

V - Manter a estabilidade entre o fluxo escolar dos estudantes e a idade;

VI - Oferecer aos estudantes oportunidades, acesso e permanência no ambiente escolar, participando das atividades educativas e complementares, por meio do projeto de vida e do protagonismo juvenil;

VII - Implantar Política de Educação Integrada em Tempo Integral a fim de qualificar e universalizar o Ensino Médio no Estado do Maranhão;

VIII - Ampliar os tempos, espaços e oportunidades educativas, visando qualificar o Ensino Médio no Maranhão;

IX - Oferecer, em regime de colaboração, apoio técnico-pedagógico aos municípios, no fomento e implantação da Educação Integral;

X - Valorizar e fortalecer os arranjos produtivos locais e a territorialidade para ações conjuntas dos municípios do eixo geográfico;

XI - Proporcionar aos estudantes e egressos do Ensino Médio, do Sistema Público Estadual, igualdade de oportunidades no fomento à pesquisa e possibilidades para adentrar ao mercado de trabalho;

XII - Universalizar o acesso a essa etapa da Educação Básica e o atendimento educacional especializado, através da educação inclusiva, para jovens com deficiência, Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD) e altas habilidades ou superdotação;

XIII - Garantir que o jovem estudante do Ensino Médio receba tratamento igualitário, no processo educacional, nos Centros e Núcleos da Educação Integral do Ensino Médio, independente de sua diversidade.

Parágrafo Único. Os Centros de Educação Integral de Ensino Médio incorporarão as inovações pedagógicas e gerenciais do Programa de Educação Integral em Tempo Integral.

Art. 6º A estrutura organizacional dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio terá a seguinte composição:

I - Gestor Geral;

II - Gestor Auxiliar com Função Pedagógica;

III - Gestor Auxiliar com Função Administrativo-Financeira;

IV - Professores;

V - Secretário Escolar.

Art. 7º Considerando o regimento e as possibilidades da Secretaria de Estado da Educação, os Centros de Educação Integral poderão contar com profissionais de outras áreas, além de outros auxiliares e técnicos, que se fizerem necessários ao bom desenvolvimento de suas atividades pedagógicas.

Art. 8º São atribuições específicas do Gestor Geral dos Centros de Educação Integral, além do bom desempenho nas atribuições referentes ao respectivo cargo:

I - Coordenar e articular as diferentes áreas da escola, tendo como referência os resultados gerados pela equipe escolar;

II - Educar sua equipe pelo exemplo e trabalho, inspirando-se na continuidade do projeto escolar;

III - Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e de gestão, sua operacionalização, através do Plano e Programas de ação, articulando o currículo com as diretrizes do Programa de Educação Integral (PROEIN)/Secretaria de Estado da Educação;

IV - Aprovar o Projeto Político Pedagógico do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

V - Acompanhar e assegurar o cumprimento do calendário escolar;

VI - Assegurar o cumprimento do Regimento Escolar e da legislação vigente;

VII - Identificar as ameaças e fraquezas do Centro de Ensino, a partir da sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades;

VIII - Garantir a ordem, a disciplina e o funcionamento do Centro de Ensino;

IX - Promover a integração escola-família-sociedade;

X - Deferir ou indeferir a matrícula e transferência dos alunos, responsabilizando-se pelas irregularidades constatadas após deferimento;



XI - Determinar o horário de aulas e de expediente dos diversos setores do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, respeitando os termos deste Decreto;

XII - Assinar todos os documentos expedidos pelo Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XIII - Presidir solenidades e cerimônias do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, bem como representá-lo em atos oficiais, atividades da comunidade, junto às autoridades constituídas e em juízo;

XIV - Apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento e aplicar penalidades ao corpo docente, técnico-administrativo e discente, conforme dispõe o Regimento Escolar e a legislação vigente;

XV - Decidir sobre recursos interpostos por alunos ou seus responsáveis, relativos à verificação do rendimento escolar, depois de ouvido o Conselho de Classe;

XVI - Analisar, solucionar e/ou remeter, a quem de direito, petições, recursos e processos;

XVII - Decidir questões de emergência ou omissas no Regimento Escolar, ou nas disposições legais, apresentando-as às autoridades competentes;

XVIII - Autorizar avanços e aproveitamento de estudos feitos com êxito, pelos alunos, ouvidos os setores competentes do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XIX - Coordenar atividades a fim de garantir a unidade filosófico-pedagógico-social do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XX - Comunicar ao PROEIN/SEDUC qualquer ocorrência que exija providências imediatas;

XXI - Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROIN/SEDUC;

XXII - Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, ou por iniciativa própria, desde que autorizado pela Secretaria de Estado, visando ao aprimoramento profissional de sua função;

XXIII - Manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com a equipe administrativo-pedagógica, alunos, pais e demais segmentos da comunidade escolar do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XXIV - Zelar pelo sigilo de informações pessoais de alunos, professores, funcionários e famílias;

XXV - Priorizar uso do prédio ou das dependências escolares, de acordo com a legislação, em comum acordo com o PROEIN/SEDUC;

XXVI - Promover a valorização dos docentes da educação, assegurando, no mínimo, 33% da carga horária semanal para estudos, planejamento e avaliação, realizados no interior da escola;

XXVII - Homologar as decisões dos Conselhos de Classe;

XXVIII - Assegurar o estabelecimento de metas de desempenho, em consonância com o sistema de avaliação nacional e estadual, no Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XXIX - Promover e realizar, anualmente, a Avaliação de Desempenho dos docentes, bem como de cada membro da equipe gestora e de apoio do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XXX - Indicar um substituto, dentro da equipe escolar, em caso de ausência temporária;

XXXI - Promover meios para leitura e análise do Regimento Escolar, entre todos os segmentos que constituem a comunidade escolar;

XXXII - Promover projetos em parceria com outros órgãos e instituições, adequando-os à realidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, promovendo o fortalecimento da política de parcerias;

XXXIII - Contribuir para o envolvimento dos profissionais da escola na condição de corresponsabilidade, em consonância com o projeto de vida dos estudantes;

XXXIV - Articular a descentralização das atividades, observando a disciplina, o respeito e a confiança da equipe de trabalho.

§ 1º O Gestor Geral poderá delegar atribuições ao Gestor Auxiliar com Função Administrativo-Financeira e ao Gestor Auxiliar com Função Pedagógica.

§ 2º Os quadros docente, técnico, administrativo e de apoio dos Centros de Educação Integral serão subordinados ao Gestor Geral.

Art. 9º São atribuições específicas do Gestor Auxiliar com Função Pedagógica, além do bom desempenho das atribuições inerentes ao ocupante do respectivo posto de trabalho:

I - Acompanhar o processo educativo alicerçado na arte de influenciar e ser influenciado, apoiado no princípio da Pedagogia da Presença;

II - Criar espaços de diálogo franco entre jovens, professores, comunidade escolar para a expressão criativa e responsável do seu potencial, que culmine com a realização do Projeto de Vida dos estudantes;

III - Orientar e acompanhar, metodologicamente, a implantação do Projeto de Vida na escola;

IV - Orientar a elaboração do planejamento, garantindo a integração da Matriz Curricular, estimulando o pensamento reflexivo e investigativo dos estudantes e professores;

V - Promover o processo de construção, implantação e implementação do Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino;

VI - Organizar e implementar o currículo proposto no Centro de Educação Integral de Ensino Médio, orientando a elaboração dos planos de curso, programas e projetos que contemplem os temas sociais/educacionais, de forma interdisciplinar e transversal, assim como a execução, o acompanhamento e a avaliação do currículo escolar;

VII - Levantar, consolidar e analisar dados pedagógicos da escola para a elaboração e emissão de pareceres e relatórios técnicos por período letivo;

VIII - Orientar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento das etapas do trabalho pedagógico: planejamento, execução e avaliação;

IX - Realizar, em parceria com a Gestão Geral, formação continuada em serviço para o corpo docente e outros profissionais da escola, promovendo cursos, seminários, encontros e ciclos de estudos que atendam às necessidades pedagógicas;

X - Orientar e acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem, propondo intervenções pedagógicas para efetivação da aprendizagem dos estudantes;



XI - Orientar o professor na efetivação da recuperação paralela como direito inerente aos estudantes que não alcançaram as aprendizagens esperadas;

XII - Mobilizar ações que propiciem a melhoria da qualidade das relações interpessoais internas e externas à escola;

XIII - Fazer o acompanhamento e os encaminhamentos necessários aos estudantes com deficiências;

XIV - Coordenar as reuniões do Conselho de Classe;

XV - Elaborar o calendário escolar;

XVI - Promover as atividades de natureza cívico-assistenciais, conforme calendário escolar;

XVII - Organizar, divulgar e monitorar o cronograma de atividades do calendário escolar;

XVIII - Promover a avaliação do fazer pedagógico com vistas ao crescimento profissional da equipe e à melhoria do serviço de suporte;

XIX - Garantir a unidade, qualidade e equidade no tratamento curricular, com a utilização do método didático, expresso nas Diretrizes Curriculares do PROEIN, em todas as ações pedagógicas, no âmbito da escola;

XX - Designar comissões para projetos e execuções de eventos socioeducativos e culturais;

XXI - Delegar funções aos corpos técnico-administrativo e docente para realização de atividades de coordenação de área, monitoria e tutoria;

XXII - Avaliar os resultados do Centro de Educação Integral de Ensino Médio a partir de critérios e indicadores de proficiência, constantes no plano de ação e no programa de ação;

XXIII - Orientar e acompanhar a elaboração de projetos pedagógicos, tendo como princípios o Protagonismo Juvenil, o Projeto de Vida, os Quatro Pilares da Educação, Pedagogia da Presença, a Educação Interdimensional e a Educação pelo Trabalho, favorecendo o processo ensino-aprendizagem dos estudantes;

XXIV - Convocar e presidir reuniões pedagógicas, de pais e mestres e dos Conselhos de Classe;

XXV - Orientar os professores, auxiliando-os e assegurando o devido cumprimento da Matriz Curricular.

Art. 10 São atribuições específicas do Gestor Auxiliar, com Função Administrativo-Financeira, além do bom desempenho das atribuições inerentes ao ocupante do respectivo posto de trabalho:

I - Orientar e acompanhar os apoios administrativos e financeiros, assegurando e garantindo, aos processos pedagógicos, condições favoráveis para o alcance dos resultados educacionais propostos;

II - Realizar as atividades de natureza administrativo-financeiras do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

III - Comunicar à Gestão Geral qualquer ocorrência que exija providências imediatas;

IV - Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC;

V - Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, desde que autorizado pela Gestão Geral, visando ao aprimoramento profissional de sua função;

VI - Zelar pelo sigilo de informações pessoais de alunos, professores, funcionários e famílias;

VII - Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos bens patrimoniais do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

VIII - Promover a contínua manutenção e/ou substituição dos recursos físicos, materiais e tecnológicos;

IX - Supervisionar e validar a escrituração dos livros de ponto (técnico-administrativo e docente), diários de classe e demais documentos solicitados pelo PROEIN/SEDUC;

X - Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasse, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa;

XI - Planejar o recurso financeiro para cobertura das despesas de cunho administrativo e pedagógico, bem como encaminhar o planejamento aos setores responsáveis, evitando prejuízos ou retardamentos de atividades pedagógicas;

XII - Acompanhar a execução dos projetos, em parceria com outros órgãos e instituições, adequando-os à realidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio, promovendo o fortalecimento da política de parcerias;

XIII - Expedir autorização para uso do prédio ou das dependências escolares, de acordo com a legislação, em comum acordo com o PROEIN/SEDUC;

XIV - Delegar funções ao corpo técnico-administrativo e de apoio;

XV - Solicitar à equipe técnico-administrativa o registro diário do número de refeições servidas aos estudantes;

XVI - Convocar e presidir reuniões técnico-administrativas.

Art. 11 São atribuições específicas dos professores das Escolas Ensino Integral de Ensino Médio, a serem exercidas com carga horária multidisciplinar, além do bom desempenho das atribuições inerentes ao respectivo cargo ou função:

I - Materializar o processo educativo alicerçado na arte de influenciar e ser influenciado, estabelecendo vínculos de consideração, afeto e reciprocidade com os estudantes;

II - Contribuir para a construção da identidade do estudante como ponto de partida para elaboração do seu Projeto de Vida;

III - Fomentar nos estudantes a responsabilidade pessoal para que desenvolvam suas potencialidades, tomando a decisão de serem os principais condutores do seu Projeto de Vida;

IV - Integrar-se aos estudantes com o objetivo de gerar conhecimentos, articulando a mudança de atitudes a uma prática educativa transformadora;

V - Construir processos de aprendizagem significativa, conectando a experiência dos estudantes com questões que possam gerar novos conceitos e significados para atuação no mundo;

D.O. PODER EXECUTIVO**TERÇA-FEIRA, 29 - DEZEMBRO - 2015****25**

VI - Planejar situações de ensino e aprendizagem que tenham como princípios: os Quatro Pilares da Educação, Pedagogia da Presença, Educação Interdimensional e Protagonismo Juvenil;

VII - Planejar, executar, avaliar, ajustar e registrar os objetivos, as atividades do processo educativo e seus resultados, numa perspectiva integradora, dimensionando-os no planejamento;

VIII - Cumprir com assiduidade e pontualidade os dias letivos e a carga horária de efetivo trabalho escolar, participando integralmente, na escola, dos períodos dedicados ao planejamento, avaliação e desenvolvimento profissional;

IX - Estabelecer diálogo constante com os responsáveis pelos estudantes, esclarecendo-os sobre o processo de ensino e aprendizagem, sobre o desenvolvimento dos educandos e das propostas de solução adotadas, esclarecendo os objetivos propostos no cotidiano e colhendo contribuições;

X - Participar das reuniões de avaliação do aproveitamento escolar, quando convocado, apresentando os registros referentes às ações pedagógicas e à vida escolar dos estudantes;

XI - Diagnosticar dificuldades de aprendizagem e realizar intervenções para a melhoria do rendimento escolar dos estudantes;

XII - Ministrar estudos de recuperação paralela aos estudantes com baixo rendimento escolar;

XIII - Manter, nas dependências da escola e em local de fácil acesso, os registros atualizados de frequência e acompanhamento do processo de aprendizagem dos alunos;

XIV - Planejar e executar o trabalho docente participando da elaboração do plano e programa de ação;

XV - Proceder à avaliação do rendimento escolar dos estudantes, de acordo com a Proposta Pedagógica do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XVI - Acompanhar os estudantes em atividades cívicas e em eventos acadêmicos e científicos, internos e externos ao espaço escolar;

XVII - Manter-se atualizado sobre legislação do ensino, atuando junto aos setores e serviços da escola, com vistas ao aprimoramento do trabalho docente;

XVIII - Zelar pela disciplina e pelo material docente;

XIX - Acompanhar o trabalho desenvolvido pelo monitor;

XX - Incentivar o estudante para que participe e se integre aos demais;

XXI - Comunicar à Gestão Escolar qualquer ocorrência que exija providências imediatas;

XXII - Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC;

XXIII - Participar de evento acadêmico-científico, cursos, reuniões, sempre que convocado, desde que autorizado pela direção, visando ao aprimoramento profissional de sua função;

XXIV - Manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com todo o corpo docente e técnico-administrativo, com estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar;

XXV - Zelar pelo sigilo de informações pessoais dos estudantes, professores, funcionários e famílias;

XXVI - Opinar sobre o programa e sua execução, técnicas e métodos utilizados e adoção de livros didáticos;

XXVII - Participar, junto à gestão geral e pedagógica, do processo de elaboração, execução e avaliação do Projeto Político- Pedagógico da escola em que atua;

XXVIII - Manter eficiência do ensino na área específica de sua atuação;

XXIX - Aprimorar a qualidade do tempo-livre dos estudantes, favorecendo o protagonismo juvenil;

XXX - Contribuir, através de metodologias inovadoras, para o desenvolvimento integral e protagonismo juvenil dos estudantes;

XXXI - Tratar todos os estudantes com respeito, justiça, igualdade e sem favoritismo;

XXXII - Estimular a participação dos estudantes em grupos de pesquisa de interesse ou no grêmio, de modo a se tornarem protagonistas na melhoria do processo de aprendizagem e ensino;

XXXIII - Orientar os estudantes na realização dos trabalhos escolares;

XXXIV - Adequar atividades pedagógicas dos programas e cronogramas do estabelecimento de ensino, respeitando o ritmo de aprendizagem de cada estudante;

XXXV - Registrar a frequência dos estudantes e o conteúdo lecionado no diário eletrônico do SIAEP, disponibilizando os registros atualizados e impressos à escola;

XXXVI - Realizar atividades que proporcionem ao estudante o desenvolvimento de uma consciência crítica, em consonância com o momento histórico em evidência;

XXXVII - Colaborar com os serviços pedagógicos e administrativos existentes no estabelecimento de ensino, sugerindo medidas que visem à melhoria das atividades educacionais;

XXXVIII - Ser fiel aos preceitos éticos da classe e observar os deveres expressos no Estatuto do Magistério, como, também, no Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado;

XXXIX - Comunicar com antecedência, sempre que possível, suas faltas, repondo, em tempo hábil e horários previstos pelo estabelecimento de ensino, as aulas que deixarem de ser ministradas;

XL - Participar dos Conselhos de Classe e de outros órgãos colegiados de que for membro;

XLI - Responder pela ordem em sala de aula, zelando pelo bom uso do material didático e pela conservação dos laboratórios;

XLII - Fornecer, com regularidade, à gestão pedagógica, informações sobre a aprendizagem dos estudantes;

XLIII - Atender à família do estudante, quando for solicitado;

XLIV - Executar o projeto político-pedagógico, de acordo com o currículo, os planos e programas de ação.



Art. 12 São atribuições específicas dos Secretários Escolares dos Centros de Educação Integral, além do bom desempenho das atribuições inerentes ao respectivo cargo ou função:

I - Conhecer os principais elementos, fundamentos e princípios de sua profissão;

II - Compreender as principais concepções de administração e como estas repercutem no planejamento educacional escolar;

III - Compreender e analisar as questões relativas aos meios e fins da educação, considerando processualmente o diagnóstico, execução e avaliação;

IV - Conhecer e vivenciar a ética e a transparência na educação pública;

V - Compreender o Centro de Educação Integral de Ensino Médio como parte de um complexo educacional ligado à rede estadual de ensino;

VI - Participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico e na elaboração de Rotinas;

VII - Compreender e contextualizar a educação escolar, o Estado e as políticas educacionais;

VIII - Compreender e analisar a legislação educacional constante nas Constituições, nas Leis de Diretrizes e Bases, no Plano Nacional de Educação e nos Conselhos de Educação;

IX - Ler, compreender e produzir com autonomia registros e escrita de documentos oficiais, relacionando-os com as práticas educacionais;

X - Conhecer os fundamentos da contabilidade pública, nos aspectos relacionados com o financiamento da educação e com a contabilidade do Centro de Educação Integral de Ensino Médio;

XI - Conhecer os fundamentos da administração de materiais;

XII - Compreender e fazer relações entre os equipamentos físicos, materiais pedagógicos, educação e aprendizagem;

XIII - Conhecer os fundamentos da estatística, compreendendo e fazendo relações entre estatística e planejamento, estatística e avaliação, estatística e gestão, estatística e financiamento da educação;

XIV - Comunicar à Gestão Administrativa qualquer ocorrência que exija providências imediatas;

XV - Participar da avaliação institucional, conforme orientações do PROEIN/SEDUC;

XVI - Participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, desde que autorizado pela direção, visando ao aprimoramento profissional de sua função;

XVII - Zelar pelo sigilo de informações pessoais de estudantes, professores, funcionários e famílias;

XVIII - Manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com a equipe, estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar;

XIX - Realizar outras atividades correlatas à função.

Art. 13 O Processo Seletivo Interno Simplificado para integrantes do Subgrupo Magistério, que atuarão nos Centros de Educação Integral de Ensino Médio, será realizado com critérios a serem definidos por Edital a ser publicado pela Secretaria de Estado da Educação.

Art. 14 O Gestor Geral dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio deverá aderir ao Contrato de Gestão, o qual conterá as competências de gestão administrativa, pedagógica e financeira, além de outras decorrentes do exercício do cargo.

§ 1º A execução do Contrato de Gestão será acompanhada e avaliada pela Secretaria de Estado da Educação, a cada 12 (doze) meses, conforme disposição própria.

§ 2º Os critérios de avaliação dos Gestores Gerais dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio serão definidos em instrumento próprio a ser editado pela Secretaria de Estado da Educação.

Art. 15 Estarão habilitados para participar dos processos de seleção para os Centros de Educação Integral de Ensino Médio os integrantes do Subgrupo do Magistério que atendam às atribuições atinentes ao cargo pretendido, estabelecidas nos artigos 8º, 9º, 10, 11 e 12, deste Decreto, bem como às seguintes condições:

§ 1º O Gestor Geral deverá:

I - Ser efetivo na Rede Pública Estadual, com Licenciatura Plena ou Graduação em Pedagogia;

II - Possuir 03 (três) anos de efetivo exercício do magistério;

III - Possuir, preferencialmente, habilitação em Administração Escolar ou Gestão Escolar;

IV - Comprovar que não esteja em processo de aposentadoria.

§ 2º O Gestor Auxiliar com função pedagógica deverá:

I - Ser efetivo na Rede Pública Estadual;

II - Possuir formação em Pedagogia;

III - Ser efetivo na rede Pública Estadual;

IV - Possuir 03 (três) anos de efetivo exercício do magistério;

V - Comprovar que não esteja em processo de aposentadoria.

§ 3º O Gestor Auxiliar com função Administrativo-Financeiro deverá:

I - Ser efetivo na Rede Pública Estadual;

II - Possuir Licenciatura Plena ou Graduação em Pedagogia ou Economia ou Administração;

III - Possuir, preferencialmente, com experiência em Administração Escolar, Gestão Escolar;

IV - Comprovar que não esteja em processo de aposentadoria.

§ 4º O professor deverá:

I - Ser efetivo na Rede Pública Estadual;

II - Possuir nível superior na área de atuação, com regime de trabalho de 40 horas semanais ou ter duas matrículas de 20 horas;

D.O. PODER EXECUTIVO**TERÇA-FEIRA, 29 - DEZEMBRO - 2015****27**

III - Trabalhar em regime de Dedicação Exclusiva para educação integral em jornada diurna;

IV - Comprovar que não esteja em processo de aposentadoria.

Art. 16 Os critérios de seleção e remoção do corpo docente que integrará os Centros de Educação Integral serão definidos mediante Portaria da Secretaria de Estado da Educação.

Art. 17 O corpo discente dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio será formado por estudantes que, além dos critérios legais de acesso ao ensino médio, respeitem os requisitos previstos em Edital a ser publicado pelo Secretaria de Estado da Educação.

Art. 18 Para o desenvolvimento das atividades a serem executadas nos Centros de Educação Integral de Ensino Médio serão utilizados os recursos indicados, por meio de dotação orçamentária, oriunda do Tesouro Estadual e/ou Programas Federais, sem prejuízo de captação de recursos de outras fontes.

Parágrafo Único. Para a execução dos Centros de Educação Integral de Ensino Médio, a Secretaria de Estado da Educação poderá firmar convênios e/ou termos de parceria, respeitada a legislação vigente.

Art. 19 Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO,
EM SÃO LUÍS, 29 DE DEZEMBRO DE 2015, 194ª DA INDEPENDÊNCIA E 127ª DA REPÚBLICA.

FLÁVIO DINO
Governador do Estado do Maranhão

MARCELO TAVARES SILVA
Secretário-Chefe da Casa Civil

DECRETO Nº 31.436, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2015.

Cria o Distrito Industrial de Bacabeira e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 64, inciso III, da Constituição Estadual e tendo em vista o que dispõe art. 5º, alínea "i" e seu § 2º do Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, com a redação dada pela Lei nº 6.602, de 7 de dezembro de 1978, e demais dispositivos legais aplicáveis,

Considerando que é atribuição do Estado do Maranhão propiciar condições para a realização de investimentos no setor produtivo, visando ao incremento do desenvolvimento industrial e comercial do Estado, nos termos dos arts. 24, inciso V, e 170 da Constituição Federal e arts. 2º, inciso IV, 12, inciso II, alínea "e", e 174 da Constituição Estadual;

Considerando que cabe ao poder público assegurar condições ao desenvolvimento socioeconômico, mediante o controle e zoneamento de atividade potencial ou efetivamente poluidora de forma a compatibilizar o crescimento da produção com a preservação da qualidade do meio ambiente, nos termos dos arts. 2º, V, e 4º, I, da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, bem como a instalação de indústria consoante planejamento e zoneamento do uso e ocupação do solo de maneira racional e harmônica;

Considerando a localização estratégica do município de Bacabeira, com acesso rodoviário e ferroviário, e possibilidade de instalação de portos privados ou públicos;

DECRETA:

Art. 1º Fica criado o Distrito Industrial de Bacabeira - DIBAC II.

Art. 2º O Distrito Industrial de Bacabeira - DIBAC II será implantado no Município de Bacabeira, em conformidade com o Plano Diretor do Uso e Ocupação do Solo.

Parágrafo único. Para a implantação do Distrito Industrial de Bacabeira, o Estado irá adquirir ou desapropriar terras, conforme indicações técnicas da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio - SEINC.

Art. 3º O Distrito Industrial destina-se à implantação de indústrias de base, bem como atividades complementares ou associadas.

Art. 4º O ordenamento da atividade deverá assegurar racionalidade à implantação e ao uso de infraestrutura complementar à atividade industrial, de modo a otimizar a utilização de recursos, bem como minimizar os eventuais impactos ambientais.

Art. 5º As empresas que vierem a se estabelecer no Distrito Industrial deverão submeter seus respectivos projetos executivos de engenharia e estudos ambientais aos órgãos competentes, de forma a assegurar a plena conformidade com a legislação ambiental aplicável.

Art. 6º Para os trabalhos de elaboração do Plano Diretor do Distrito Industrial, sua implementação e administração, o município de Bacabeira será ouvido pelo Governo do Estado.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO,
EM SÃO LUÍS, 29 DE DEZEMBRO DE 2015, 194ª DA INDEPENDÊNCIA E 127ª DA REPÚBLICA.

FLÁVIO DINO
Governador do Estado do Maranhão

MARCELO TAVARES SILVA
Secretário-Chefe da Casa Civil

CASA CIVIL

O GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO, no uso de suas atribuições legais, e tendo em vista o Ofício nº 2935/2015-GAB/SEGEF, de 18 de dezembro de 2015, da Secretaria de Estado da Gestão e Previdência,

RESOLVE:

Designar o Subsecretário, ANDERSON FLÁVIO LINDOSO SANTANA para responder pelo expediente da Secretaria de Estado da Gestão e Previdência, nos impedimentos legais e temporários da Titular LÍLIAN RÉGIA GONÇALVES GUIMARÃES, no período do recesso das festividades do Ano Novo, de 28 de dezembro de 2015 a 1º de janeiro de 2016, bem como de férias no período de 4 a 8 de janeiro de 2016.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO,
EM SÃO LUÍS, 29 DE DEZEMBRO DE 2015, 194ª DA INDEPENDÊNCIA E 127ª DA REPÚBLICA.

FLÁVIO DINO
Governador do Estado do Maranhão

MARCELO TAVARES SILVA
Secretário-Chefe da Casa Civil