



**escola de gestores**  
da educação básica

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FAE)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**A ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL E OS SEUS IMPACTOS  
SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR E DO  
GESTOR**

**ROSENI MARIA ANDRADE DIAS**

**BELO HORIZONTE, 2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO (FAE)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**A ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL E OS SEUS IMPACTOS  
SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR E DO  
GESTOR**

Trabalho apresentado como requisito necessário para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob orientação da professora Gláucia de Fátima Silva, do curso de Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**BELO HORIZONTE, 2013**

## RESUMO

As escolas de Ribeirão das Neves são contempladas pelo programa “Mais Educação”. E a escola ABC do saber é uma destas escolas. E o programa atende alunos que já estudam na instituição, sendo que esses ficarão tempo integral na escola. Ampliando o tempo na escola e as oportunidades de aprendizagem para crianças e adolescentes do ensino fundamental nas escolas do município. Sendo nove horas dentro da escola em que terão no contra turno oficinas diversas e aulas de reforço. A organização está dentro do currículo escolar, sendo que está explícito no PPP (Projeto Político Pedagógico) da escola “ABC do Saber”.

A gestão está envolvida nesse novo modelo de educação, pois o alunado ficará mais tempo dentro da escola. Exigindo mais apoio, atenção, acolhimento, em todos os aspectos como: alimentação, higiene, saúde, aprendizado, disciplina. Envolvendo todo corpo discente e docente da unidade escolar.

Na cidade de Ribeirão das Neves, este é um projeto inovador que chegou com força total no município no ano de 2009. Tendo que mudar toda a estrutura da escola para atender essa nova demanda. São alunos que ficarão no contra turno, tendo que ter espaço adequado, atividades diversas, alimentação de qualidade e profissionais qualificados.

O gestor no processo de implantação e implementação deste projeto e processo de mudança na escola deve ser um líder e para conseguir liderar toda a equipe de professorado, alunado, e demais profissionais da educação deve estimular a participação e a construção da autonomia da escola. Exige-se também a participação de toda comunidade escolar, de apoio da secretaria da educação e demais órgãos públicos. Extrapolando os muros da escola, desenvolvendo projetos culturais em locais diversos, como no entorno da escola. Sendo esta ampliação do tempo na escola um momento de aprendizagem significativa, que muitas vezes é a única oportunidade do aluno.

A ampliação do tempo na escola para crianças e adolescentes, muda a história de vida deles, na maioria das vezes, estão saindo da criminalidade nas ruas, da violência, do abandono. Segundo o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), resguardando o direito de ser um “ser humano digno”, com seus direitos e deveres garantidos, oportunizando a socialização.

Esse processo é inovador e exige que o gestor uma reorganização do trabalho escolar, e reorganização do espaço físico, refazer o quadro de funcionários, a grade curricular, os oficinas. Enfim, e estimular a participação e o apoio de toda equipe escolar.

**Palavras-chaves:** Ampliação do tempo na escola; Escola de tempo integral; programa “Mais Educação”; Trabalho escolar e do gestor.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>A ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL E OS SEUS IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR E DO GESTOR.....</b>                               | <b>02</b> |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>06</b> |
| <b>1. O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA na escola .....</b>  | <b>08</b> |
| <b>2. AMPLIAÇÃO DO TEMPO NA ESCOLA: A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NA ESCOLA ABC DO SABER .....</b>                                | <b>11</b> |
| <b>4. O PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO NUMA ESCOLA DE RIBEIRÃO DAS NEVES E OS IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR E DO GESTOR.....</b> | <b>13</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>ANEXO.....</b>   | <b>19</b> |



## INTRODUÇÃO

O interesse pela temática ampliação do tempo na escola surgiu pelo fato de perceber que possibilitará muito aos alunos e seus familiares. No entanto, percebe-se que será mais uma responsabilidade para a escola. Gerando impactos para a gestão do trabalho escolar e do gestor. Este trabalho visa descrever como o programa Mais educação esta sendo implantado em uma escola do município de Ribeirão das Neves.

O lançamento oficial do programa Mais Educação, que amplia o ensino na rede pública para o tempo integral, aconteceu no dia 17 de julho, de 2009, no Centro de Convenções do Caic, em Ribeirão das Neves. Com entrega de certificados para as diretoras das escolas que aderiram ao programa no município.

Os pontos positivos da ampliação do tempo na escola é consolidação de uma política pública de ampliação do tempo na escola e de proteção de crianças e adolescentes, em que a escola receberá os alunos para que saiam das ruas, muitas vezes da criminalidade, do abandono, da violência dentre outros, ampliação do tempo na escola também é uma medida de proteção, e pedagógica, com mais tempo para trabalhar conteúdos, valores de ética e cidadania. Possibilitando-os uma oportunidade diferenciada dentro do ambiente escolar. Motivando-os também no convívio na sociedade.

O programa nas escolas de Ribeirão das Neves é organizado por meio de diversas oficinas, realizadas não só na escola, mas também usando espaços públicos no entorno dela.

Verificam-se diversos os impactos para a gestão escolar e para os alunos na implantação deste programa em uma escola de Ribeirão das Neves. Exigindo atenção não só com as atividades curriculares, também com as extra curriculares, oficinas, disciplina, mas também com a alimentação.

Para entender os impactos deste programa sobre uma escola de Ribeirão das Neves algumas questões norteadoras para a construção deste trabalho foram propostas:

O que é ampliação do tempo na escola? Quais são as políticas educacionais que atuam nesta demanda? Como elas atuam e tem sido estruturada no município? Quais os impactos para a escola? Como será a organização do trabalho escolar? Que educação se pratica? Que valores devem ser trabalhados pela instituição? O que se espera dos educandos? Como fazer para que a aprendizagem seja significativa? O que a gestão faz para viabilizar a aprendizagem? A comunidade escolar é participativa? Até que ponto esses projetos são eficazes? Como fazer para que o aluno tenha melhores rendimentos? Como é a participação desta família na escola? Como esse aluno se sente, ficando tempo integral na escola?

## 1) O que é gestão democrática, participação e autonomia na escola?

A gestão para ser democrática, deverá ter o apoio de todo corpo docente e discente. Todos envolvidos na construção e na adequação do PPP (Projeto Político Pedagógico). Contando com a participação efetiva de pais, alunos, administrativo, pedagógico entre outros funcionários da escola. A construção da gestão democrática exige a participação de diferentes segmentos...

(...) a autonomia da unidade escolar e a democratização da educação, e conseqüentemente a construção da gestão democrática, exigem a participação dos diferentes segmentos. Para tanto, as formas de escolha e a implantação ou consolidação de Conselhos Escolares e de outras instâncias de participação constituem passo importante para a democratização dos processos decisórios, possibilitando a implementação de uma nova cultura nessas instituições, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder. (GAMA AGUIAR, p.1, 2013)

No PPP da escola ABC do Saber na (2013, p.3), tem-se que “(...) a gestão democrática é essencial dentro do espaço escolar envolvendo todos os atores, profissionais da escola e comunidade.” Sendo assim,

(...) é inegável a importância do projeto pedagógico, particularmente quando se assume o seu significado como projeto político-pedagógico (PPP), o que ocorre quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão escolar democrática. Desta perspectiva, o PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós. Isto significa dizer que a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e a escola, seja democraticamente governada. (AZEVEDO, 2013, p.2)

E o artigo 12 da LDBEN/96 confirma isto, que as escolas, junto com profissionais da educação e comunidade escolar devem elaborar e executar o PPP, ele é um importante instrumento na construção e consolidação da gestão democrática. E para tanto é necessária construção e consolidação de mecanismo de participação democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O estímulo a participação é um importante passo para a construção da autonomia da escola e sua gestão democrática, entendido na LDB 9394/96 como progressivos graus de autonomia administrativa, financeira e pedagógica. Segundo o PPP da escola ABC do Saber (2013, p.8)

Dessa forma, o projeto desta escola é um instrumento que luta pela autonomia e gestão democrática articulada ao compromisso sociopolítico de todos os membros da comunidade. Cabe então à escola formar cidadãos críticos e reflexivos. Sem uma educação básica de qualidade, esses sujeitos não terão condições de enfrentar os desafios da vida em sociedade.

Na gestão da Escola ABC do Saber é primordial estimular o desenvolvimento de práticas democráticas para que assim se tenha de fato a implementação de uma gestão democrática, contribuindo dessa forma para uma sociedade mais democrática, justa e igualitária. A partir dessas considerações, percebe-se que para alcançar bons resultados em relação à educação oferecida pela escola é fundamental que todos façam parte desta “teia”, contribuindo assim para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo e favorável a aprendizagem. Com a participação ativa da comunidade local e dos profissionais da escola muitos problemas são minimizados.

A escola ABC do saber procura ter uma gestão democrática, e para que todos participem efetivamente, tendo sempre como base o PPP. A problemática

enfrentada na comunidade escolar é a vulnerabilidade social. Constata-se que os alunos envolvidos possuem muitas vezes um baixo rendimento escolar, por não ter referencia de familiar, por outro lado a escola exerce um papel de proteção. No qual este aluno não está nas ruas e sim na instituição de ensino, função de proteção das crianças e adolescentes. São alunos carentes de tudo, não só financeiramente, mas de carinho, de afeto, de atenção. São fatores que preocupam tanto professores, como o gestor e programas como mais educação neste contexto viabilizam o ensino, aprendizagem e a função de proteção da escola, sendo explorado em detalhes no próximo item.

## **2) Ampliação do tempo na escola: a implantação do programa Mais educação na escola ABC do saber**

### **A ampliação do tempo na escola:**

Segundo a LDBEN/96 no artigo 34, tem-se a premissa da ampliação do período de permanência na escola. Visto isto, procurou-se explorar os pontos positivos e negativos da implantação do programa mais educação na gestão escolar do ABC do Saber.

Inicialmente, a ampliação do tempo na escola é uma demanda já elencada na LDBEN/96 em seu artigo 34, e consolidada no PDE (Plano De Desenvolvimento da Educação).

O programa Mais Educação atende alunos da própria escola no contra turno com atividades diferenciadas de letramento, esporte e lazer, oficinas de pintura, desenho e teatro, oportunizando momentos de socialização. O programa esta sendo estruturado no município de Ribeirão das Neves, em escolas de ensino fundamental em que se constatou uma demanda. A secretaria de educação se responsabiliza para enviar profissionais e procura diversificar as atividades possa melhorar.

Na escola ABC do Saber esse projeto está sendo está começando e tem sido inovador. Para a escola desenvolver uma educação de qualidade, requer mudança na sua concepção, da organização escolar e compromisso dos educadores, gestor, comunidade escolar, ou seja, todo corpo docente e discente da escola.

O Programa tem provocado assim vários impactos na escola ABC do Saber, tendo que se pensar no espaço a ser utilizado para estes alunos. Não podendo ficar o tempo todo só sentado. A escola oferece café da manhã, almoço e lanche. Tendo atividades diversificadas no contra turno. Os professores procuram trazer inovação para os alunos, com jogos, entretenimento e também aula de reforço. Praticando uma educação igualitária em que todos tem direitos e deveres. Esse projeto é eficaz no sentido de atender o aluno em tempo

integral, afastando – o das ruas e de vários outros perigos (Proteção prevista no ECA).

Com a inserção dos dois programas Escola Aberta e Mais Educação houve uma aproximação maior e melhor com a comunidade e esta tem visto estes programas como atrativos bem positivos para a comunidade. Faz-se necessário enfatizar que foi a partir destes atendimentos que a escola tem apresentado resultados bem significativos tanto com a comunidade quanto com os alunos que agora enxergam a escola com um olhar diferenciado

E na escola “ABC do Saber” os valores são trabalhados de forma dinâmica e prazerosa, fazendo toda diferença na vida do educando. Esperando que o alunado seja preparado para o mercado de trabalho, ou seja, para o “mundo”. Não sejam apenas “fantoques”, mas sim formadores de opinião, cidadãos críticos, reflexivos e participativos. Tornando assim uma aprendizagem significativa.

### **3) O programa mais educação numa escola de Ribeirão das Neves e os impactos sobre a organização do trabalho escolar e do gestor:**

Para início deste item do trabalho é necessário explicitar o que é organização do trabalho escolar e compreender a importância do termo para a gestão escolar, e para a organização do trabalho na perspectiva de ampliação do tempo na escola, mais precisamente a implantação do Mais Educação numa escola de Ribeirão das Neves. A organização do trabalho escolar para Oliveira (2002) é:

(...) forma como as atividades estão discriminadas, como os tempos são divididos, a distribuição das tarefas e competências, as relações de hierarquia que refletem relações de poder, entre outras características inerentes à forma como o trabalho é organizado. (...) “organização escolar refere-se às condições objetivas sob as quais o ensino é estruturado. Das competências administrativas de cada órgão do poder público ao currículo que se pratica em sala de aula, passando pelas metodologias de ensino e processos de avaliação adotados, tudo seria matéria de organização escolar. (p. 131 e 132)

Sendo assim, quais os impactos da implantação dele para a organização do trabalho escolar e para o trabalho do gestor escola?

O programa mais educação tem o objetivo de auxiliar melhor os alunos, orientando-os em todos os aspectos. Desenvolvendo um trabalho paralelo na escola, em que modifica toda a rotina escolar. Trazendo impactos sobre a gestão escolar na ampliação do número de alunos por turno, nos recursos humanos para atender esta demanda, professores, na ampliação do tempo e espaços da escola. O aluno que fica na escola em tempo integral, deve ter as refeições diárias, escovação dos dentes, orientação sobre higiene pessoal, disciplina, respeito. E conseqüentemente, há também a ampliação do tempo de trabalho do gestor escolar. Tendo que administrar, liderar todo o processo dentro da instituição.

Quando falta algum profissional do corpo docente sobrecarrega o gestor, tendo que agilizar para que não prejudique os alunos. Na falta de professores há uma sobrecarga de trabalho para a diretora da escola que se desdobra para cumprir as atividades programadas para o dia.

O trabalho escolar deve ser reestruturado, devendo fazer parte do currículo oficinas diversas, aulas de reforço, as refeições diárias, a escovação dos dentes. O gestor deve fazer as adequações também no quadro de funcionários, muda toda a rotina escolar. Os alunos terão que almoçarem e lancharem na escola, no contraturno. Tendo que aumentar o número de serviços, de professores, devendo ter organizar também o trabalho dos oficinairos. Envolvendo todo o corpo docente da escola, pois terá aluno o tempo todo, sem intervalo. O trabalho intensifica também por questões vividas relacionadas a indisciplina dos alunos.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Não sendo apenas o corpo docente da escola, mas o corpo discente também. Toda a comunidade escolar tem o mesmo objetivo: o aprendizado do aluno.

O gestor líder juntamente com toda a sua equipe, tem como mudar a realidade da escola, mudando também a realidade do aluno. Podendo juntos melhorar a forma de aprendizagem nesse espaço. O que exige muito empenho e dedicação por parte da gestão para que esta se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela escola.

O gestor escolar possui funções administrativas e pedagógicas, e sendo assim deve trabalhar juntamente com o setor pedagógico da escolar, e exercer também sua função pedagógica no processo de tomada de decisões. Muitas vezes, na dinâmica do trabalho escolar, os gestores, preocupam-se mais com a administração da escola, e desvincula-se ao pedagógico, e na perspectiva democrática um não tem como funcionar bem sem o outro. Com todas as condições de trabalho vivenciadas nas escolas públicas do país, estruturais e de recursos financeiros, percebe-se o reflexo disto na dificuldade na organização do trabalho escolar. E o gestor se envolve com a parte administrativa, não interagindo com o pedagógico, dificulta todo o processo de

trabalho da escola. Para se obter resultados satisfatórios no ensino aprendizagem é necessário exerça também suas funções pedagógicas.

O Projeto Mais Educação mudou toda a estrutura do trabalho escolar, aumentou o quadro dos funcionários, teve que ter adaptações no espaço físico. Alterando a rotina da escola, antes os alunos ficavam quatro horas e vinte minutos dentro da instituição escolar. Com o programa Mais Educação, elas ficam em torno de nove horas dentro da escola.

Existem fatos esporádicos em que o aluno fica até mais tempo que o estipulado. Não se sabe se é imprevisto que acontece, ou se é negligência do responsável, e o aluno não vai para casa no horário de saída, ficando mais tempo, e sem recursos humanos para atendimento pós o horário da saída. O gestor e toda a equipe escolar ficam apreensivos e angustiados, pois o menor fica com uma sensação de abandono. Muitas vezes choram, ficam deprimidos. Sendo uma situação constrangedora para ambos. A família transfere a responsabilidade do cuidado e proteção para a escola. Para a família que entende que precisa acompanhar o desempenho do aluno, que nenhuma instituição substituirá o valor da família, para esse sim o projeto funciona, como complemento. Não tendo essa visão fica complicado, embora, a escola desenvolva um bom trabalho, mas a presença da família na vida do educando é fundamental.

Precisou adaptar salas para receber esses alunos em contraturno, alugar espaços em torno da escola para desenvolver as oficinas, aula extracurriculares como: capoeira, dança, teatro entre outros.

A alimentação é diária tendo almoço e lanche, sempre uma refeição balanceada e saudável. Depois das refeições eles escovam os dentes. Em seguida tem oficina, aula de reforço, sendo tudo dentro de um quadro de horário, fazendo parte do currículo escolar e também do projeto político pedagógico da escola.

Os alunos estão sempre acompanhados de um profissional, não ficam sozinhos, com tempo ocioso. Embora é desgastante para eles, ficarem muito

tempo dentro da escola. Embora estejam sempre aprendendo mais, muitas vezes saindo dos perigos que a “rua oferece”.

Diante desses desafios a gestão escolar tem que mudar o olhar para uma educação mais justa, solidária e eficiente. Em que a maioria do alunado só tem essa oportunidade de mudança de vida. Esse é um processo que envolve todo o corpo docente e discente da escola.

#### **4) Considerações finais**

O projeto Mais Educação surgiu em um momento muito oportuno na escola ABC do saber. Verifica-se que famílias estão mais tranquilas visto que as crianças e adolescentes estão inseridos neste programa. Não somente estão dentro da instituição, mas estão engajados em um projeto que está sendo inovador no município. Sabe-se que tem muito a se fazer e é apenas o começo.

No cotidiano da escola tem-se que os alunos são assistidos e realmente acompanhados por profissionais qualificados. Tendo o horário normal de aula, no contra turno tem oficinas diversas, aula de reforço e também momentos culturais. A alimentação é balanceada e de qualidade, as oficinas são no entorno da escola, movimentando a comunidade escolar e convidando-a a participação. Tendo também acompanhamento médico e dentista. As escolas juntamente com o posto saúde locais também agendam atendimentos aos alunos quando necessário.

Não deixa de gerar impactos na gestão e muitas mudanças na instituição. Trazendo mais trabalho e responsabilidade para todo o corpo docente da escola. Tendo que contar também com o corpo discente. A gestão da escola esta comprometida com o “Mais Educação”, estando sempre atenta para melhor atender aos alunos.

Precisa-se adequar melhor as necessidades do alunado, conscientizar pais/responsáveis pelo compromisso da família com a criança/adolescente. Quando a família é participativa, é presente na vida escolar do aluno, faz-se toda a diferença.

Existem várias pontos nesse projeto que devem ser melhorados, adaptados e reformulados. Tendo que contar não somente com o apoio do município, mas é um conjunto de ações é que faz toda a diferença. Unindo todo corpo docente e discente da escola num trabalho coletivo para que o ensino aprendizagem seja realmente significativo na vida do alunado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. Texto disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>>. Acesso em: 20 Fev. 2013

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo, outubro de 2011. Disponível em: <[http://www.imprensaoficial.com.br/PortallO/download/pdf/Constituicoes\\_declaracao.pdf](http://www.imprensaoficial.com.br/PortallO/download/pdf/Constituicoes_declaracao.pdf)> Acesso em: 20 Set. 2012

Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº9394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf)>. Acesso em: 11 Nov. 2012.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In OLIVEIRA, Dalila Andrade et ROSAR, Maria de Fátima Felix (orgs.) **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. p.125-143.

PPP (Projeto Político Pedagógico) Escola ABC do Saber

Sites pesquisados:

Disponível em: <http://aguiargama.blogspot.com.br/2008/05/gesto-democrtica-e-autonomia-da-escola.html>. Acesso em: 23/06/2013



**Anexo 1**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO  
ESCOLA ABC DO SABER**

**ROSENI MARIA ANDRADE DIAS  
TATIANA SOARES DA SILVA**

**BELO HORIZONTE, 2013.**

## **ESCOLA ABC DO SABER**

### **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Projeto Político Pedagógico apresentado como requisito necessário para conclusão das atividades desenvolvidas na Sala Ambiente Projeto Vivencial sob orientação da Professora Jeanne Rodrigues do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**BELO HORIZONTE, 2013.**

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                   | <b>03</b> |
| <b>1. FINALIDADES DA EDUCAÇÃO.....</b>    | <b>06</b> |
| <b>2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>3. CURRÍCULO .....</b>                 | <b>15</b> |
| <b>4. TEMPO E ESPAÇOS ESCOLARES .....</b> | <b>21</b> |
| <b>5. PROCESSOS DE DECISÃO .....</b>      | <b>24</b> |
| <b>6. RELAÇÕES DE TRABALHO .....</b>      | <b>28</b> |
| <b>7. AVALIAÇÃO .....</b>                 | <b>31</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>         | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                  | <b>34</b> |

## INTRODUÇÃO

Diversas são as iniciativas, internacionais e nacionais, no sentido de garantir que todos tenham direito à educação. É evidente que além desses esforços é necessário implantar medidas e ações para que esse direito se efetive de fato proporcionando uma educação acessível e de qualidade a todos. Para isso, é fundamental que além das políticas públicas educacionais, a escola não restrinja este acesso que é direito de qualquer cidadão.

Neste sentido, a gestão democrática é essencial dentro do espaço escolar envolvendo todos os atores, profissionais da escola e comunidade, pois administrar a escola coletivamente significa fortalecimento dos órgãos colegiados e elaboração e execução conjunta do Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino. Veja o que Azevedo (2013) afirma a respeito do projeto político pedagógico:

é inegável a importância do projeto pedagógico, particularmente quando se assume o seu significado como projeto político-pedagógico (PPP), o que ocorre quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão escolar democrática. Desta perspectiva, o PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós. Isto significa dizer que a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e a escola, seja democraticamente governada. (AZEVEDO, 2013, p.2)

Para efetivar o processo de democratização na escola é essencial intensificar as relações entre escola e comunidade e, a construção e implementação do PPP fazem parte deste processo. Portanto, o PPP deve ser o resultado de uma força tarefa entre todos os atores (profissionais da escola, pais e alunos) que atuam direta e indiretamente no fazer pedagógico e suas relações, na busca constante por uma

educação igualitária e de qualidade. Ele define não apenas o projeto pedagógico em si, mas, os princípios e meios necessários para obter-se o fim esperado.

O Projeto Político Pedagógico da Escola ABC do Saber, foi construído a partir de estudos, reuniões, discussões e conclusões pessoais e coletivas de uma equipe de profissionais comprometidos com a natureza social de seu trabalho. Visando levantar questões, bem como planejar e apontar soluções plausíveis às necessidades apresentadas por sua comunidade escolar, como muito bem define Vasconcellos (2002) citado por Santos (2012, p.1), o projeto político-pedagógico pode ser entendido:

como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É o elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Ele então é o ponto de partida para (re) significar o sentido da educação e do educar, colocando todos da escola, os sujeitos, como participantes ativos do processo de ensino-aprendizagem.

A escola ABC do Saber, situada à rua: Mário Costa Ferreira, nº 31, bairro: São Januário / Ribeirão das Neves – MG. CEP: 33.000-000 – Telefone/fax (31) 36381965 – e-mail: [eabcdosaber@hotmail.com](mailto:eabcdosaber@hotmail.com) está localizada no distrito de Justinópolis e atende a comunidade do bairro e seu entorno.

A unidade escolar foi fundada em março de 1982 com outra denominação e atendia alunos da educação infantil. Em 1997, a escola passou a atender alunos do ensino fundamental, e também mudou a sua nomenclatura. Atualmente, a escola atende também alunos do ensino fundamental na modalidade EJA. A escola é autorizada através da Portaria / Parecer 008/2004.

A escola funciona nos turnos: matutino, vespertino e noturno, nos horários: de 07:00 às 11:35, de 13:00 às 17:35 e de 18:30 às 21:30 e atende cerca de 500 alunos, sendo 350 no ensino fundamental regular e 150 na modalidade EJA. Os funcionários que atuam na escola giram em torno de 60 funcionários,

distribuídos em professores - PEB I e PEB II, secretárias, auxiliares de biblioteca, monitores de informática, pedagogas, vice-diretora, diretora, os auxiliares de serviço: cantina, limpeza e porteiros.

Através da construção do PPP, foram levantadas diversas questões acerca do trabalho docente, sua repercussão na comunidade e seu real significado para os discentes e seus familiares. Pode-se interagir com a comunidade no sentido de definir metas e conhecer as expectativas e sugestões de como o trabalho poderia ser melhor desenvolvido e aproveitado pela comunidade escolar. Pode-se ainda identificar pontos negativos e positivos do relacionamento com a família dos alunos matriculados na escola. A participação da comunidade não só enriqueceu as discussões, como abriu pontos de vista completamente diferentes por parte do grupo de professores. Segundo Oliveira (2013):

O PPP da escola deve, de fato, mostrar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. Nesta direção, o PPP, ao se colocar como espaço de construção coletiva, direciona sua constituição para consolidar a vontade de acertar, no sentido de *educar bem* e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento. Assim, o PPP deve expressar qual é o cerne, o eixo e a finalidade da produção do trabalho escolar. (OLIVEIRA, 2013, p.1)

A escola ABC do Saber tem desde sua criação um ótimo relacionamento com a comunidade escolar. O trabalho e a dedicação conquistaram o respeito e admiração das famílias que puderam usufruir dos serviços prestados. O público atendido pela escola em sua maioria são pessoas carentes, financeiramente e conseqüentemente de atividades de lazer e cultura.

Hoje, a escola trabalha com o objetivo de construir uma consciência sociocultural nas crianças e em seus familiares. Trata-se de questões básicas, como o respeito à diversidade cultural e racial, a preservação do meio ambiente e a importância do respeito ao próximo e da consciência individual e coletiva de sustentabilidade.

Promovendo a interação social entre educadores, educandos e famílias, para construção contínua de ações pedagógicas formais e não formais coerentes, voltadas para o desenvolvimento físico, moral, afetivo e social das crianças.

Viabilizando o acesso a produções culturais, científicas e tecnológicas aos nossos alunos. Conscientizando-os de seu papel socializador na comunidade, possibilitando a construção de sua identidade e autonomia nos diversos meios sociais e o exercício gradual de sua cidadania.

## 1. FINALIDADES DA EDUCAÇÃO

A educação como direito tem sido alvo de preocupação há algum tempo nas nações do mundo. A partir de convenções, declarações e acordos, principalmente mundiais, essa preocupação em garantir uma educação universal, de qualidade e gratuita perpassa pelo direito básico para que o ser humano possa ter uma vida mais digna e com iguais condições na sociedade. No Brasil o direito à educação é assegurado pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205:

**Art. 205** - A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 2011, p.122).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN nº 9394/96, em seu art. 2º reafirma este dever da família e do Estado e em seu art. 4º assegura uma educação escolar pública, gratuita e com padrões mínimos de qualidade de ensino.

No decorrer dos anos algumas mudanças ocorreram buscando garantir o acesso e a permanência dos alunos, na Educação Básica. Mais recursos foram aplicados na educação e a redefinição de responsabilidades quanto à colaboração e à participação em planos e metas com o intuito de melhorar aspectos relativos à educação, como a universalização e a qualidade de ensino. Segundo Dourado (2013):

A produção de qualidade da educação, sob o ponto de vista extra-escolar, implica por um lado, em políticas públicas, programas compensatórios e projetos escolares e extra-escolares para

enfrentamento de questões como: fome, violência, drogas, sexualidade, desestruturação familiar, trabalho infantil, racismo, transporte escolar, acesso à cultura, e lazer dentre outros. (DOURADO, 2013, p.14)

O Projeto Político Pedagógico da Escola ABC do Saber tem a intenção de construir este espaço coletivo e melhorar assim o trabalho educativo. Espera-se que este canal de participação efetiva supere as práticas impositivas. Para Souza (2005, p.7) “a força do coletivo deve se mostrar, não como imposição, mas como elo catalisador, com vistas a orientar um trabalho pedagógico consistente e orgânico ao Projeto Político-Pedagógico da escola”. Dessa forma, o projeto desta escola é um instrumento que luta pela autonomia e gestão democrática articulada ao compromisso sociopolítico de todos os membros da comunidade.

Cabe então à escola formar cidadãos críticos e reflexivos. Sem uma educação básica de qualidade, esses sujeitos não terão condições de enfrentar os desafios da vida em sociedade. Para tanto, é necessário que a escola ofereça tais condições, de acordo com Dourado (2013):

As condições e os insumos para oferta de um ensino de qualidade são fundamentais para a construção de uma *boa escola* ou uma *escola eficaz*, sobretudo se estiverem articuladas às dimensões organizativas e de gestão que valorizem os sujeitos envolvidos no processo, os aspectos pedagógicos presentes no ato educativo e, ainda, contemplem as expectativas dos envolvidos com relação à aquisição dos saberes escolares significativos e às diferentes possibilidades de trajetórias profissionais futuras. (DOURADO, 2013, p. 7)

Ainda segundo Dourado (2013, p.8) estudos apontam:

Que uma educação de qualidade, ou melhor, uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pese, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades de origem sócio-econômica e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isso significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais),

quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou escola que apresenta resultados positivos em termos de aprendizagem.

A partir dessas considerações, percebe-se que para alcançar bons resultados em relação à educação oferecida pelas escolas é fundamental que todos façam parte dessa “teia”, contribuindo assim para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo e favorável a aprendizagem. Com a participação ativa da comunidade local e dos profissionais da escola muitos problemas são minimizados.

Cabe à escola favorecer momentos de integração e participação, sensibilizando as pessoas para a dinâmica do fazer “escola”, exigindo seus direitos e exercendo seus deveres, respeitando e sendo solidário uns com os outros. Daí a importância de incluir a comunidade local nesse movimento em busca da concretização de uma educação de qualidade e acessível a todos.

Educar de forma humanizada e garantir o acesso a todas as pessoas, inclusive aquelas que não tiveram acesso na idade oportuna, a uma educação de qualidade, contribuindo no desenvolvimento integral do ser humano, formando cidadãos críticos e capazes de atuarem na sociedade, como seres históricos e agentes de transformação em busca de uma sociedade mais justa e igualitária”. (RIBEIRÃO DAS NEVES, 2012, p.12)

Nesse sentido, a escola passa a ser de todos, uma vez que estão engajados no processo de construção por essa educação de qualidade e aberta a todos os públicos. O ambiente escolar precisa ter uma dimensão própria, na sua organização como um todo. Em que a gestão seja democrática e participativa. Engajando todo o corpo docente e discente da escola, viabilizando toda a equipe técnico-pedagógica. Buscando na medida do possível trabalhar em prol do aluno, sendo assim, o ensino aprendizagem acontece de forma significativa. Veja o que diz Cury (2013):

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (art. 37): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. (CURY, 2013, p.22)

Para a escola desenvolver uma educação de qualidade, requer mudança na sua concepção, da organização escolar e compromisso dos educadores. É necessário fazer algumas indagações: - Que educação se pratica? – Que valores devem ser trabalhados pela instituição? – O que se espera dos educandos? - O que a gestão faz para viabilizar a aprendizagem? Veja algumas considerações de Cury (2013) a esse respeito:

Se a finalidade do processo de ensino é o aprendizado do aluno, garantido por um padrão de qualidade, o núcleo básico do processo é o **Projeto Pedagógico** (inciso I) do estabelecimento e que deve ser objeto de um planejamento, obrigatório. Ele não pode ser cópia de um estabelecimento que, eventualmente, teria feito uma matriz. O projeto pedagógico é a marca registrada de uma escola. Ele é a sua “carteira de identidade”. Daí porque, guardadas as orientações, os critérios e as diretrizes dos órgãos normativos, cabe ao gestor liderar propostas que devem ser retrabalhadas pelos estabelecimentos escolares de modo a deixar claro o calendário escolar, a organização pedagógica, os conteúdos curriculares, as formas de aproveitamento de estudos, os processos avaliativos e as formas de recuperação (quando necessárias). (CURY, 2013, p.18 e 19)

A escola necessita traçar objetivos, tendo como referência as suas necessidades articulado ao projeto político-educacional do sistema de ensino do qual faz parte. Sendo fundamental que a escola elabore planos de trabalho ou planos de ação onde são definidos seus objetivos sistematizando os meios para a sua execução, bem como os critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realiza. Sem planejamento, as ações dos diversos atores da escola irão ocorrer ao sabor das circunstâncias, com base no improvisado ou na

reprodução mecânica de planos anteriores e sem avaliar os resultados do trabalho. Sobre o sistema de organização e gestão de escola Libâneo (2001) considera que:

a organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo. (LIBÂNEO, 2001, p. 7)

Na gestão da Escola ABC do Saber é primordial estimular o desenvolvimento de práticas democráticas para que assim se tenha de fato a implementação de uma gestão democrática, contribuindo dessa forma para uma sociedade mais democrática, justa e igualitária.

## **2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A educação passou por diversas transformações e avanços, mas é necessário ter atenção à estrutura organizacional da escola. A gestão juntamente com a equipe pedagógica e comunidade escolar devem ser inseridas nesse processo que envolve todo o funcionamento da escola e, conseqüentemente o desempenho dos alunos.

A instituição escolar em sua estrutura e organização, juntamente com a equipe pedagógica tem o aluno como sujeito ativo. A escola procura atender a demanda do alunado e busca sempre melhorar a escola em todos os aspectos.

A escola ABC do Saber está situada na região central de Justinópolis, na cidade de Ribeirão das Neves. A entidade escolar atende o Ensino Fundamental Regular e na modalidade: EJA – Educação de Jovens e Adultos.

O espaço físico da escola é bem amplo, composto por um prédio de dois pavimentos e uma área externa com dimensões grandiosas. Um ponto negativo é que não há rampa de acesso ao segundo pavimento nem ao menos corrimão nas escadas o que inviabiliza a utilização por pessoas com necessidades especiais, tanto para educandos quanto para funcionários. O pavimento térreo é composto por: laboratório de informática, secretaria, diretoria, supervisão, sala dos professores, banheiros de funcionários, uma sala de aula, banheiros para alunos, cantina, além da área externa com quadra poliesportiva e pátio. No andar de cima há 7 salas, sendo uma delas a biblioteca e as demais salas de aulas.

O laboratório de informática é composto por 15 computadores dispostos em uma bancada lateral, uma televisão, um data show, um quadro branco, 20 cadeiras e um ar condicionado. A biblioteca possui um enorme acervo de livros literários, didáticos, vídeos e jogos educativos, uma televisão, um aparelho de DVD e 6 conjuntos de mesas com quatro cadeiras cada.

As salas de aula possuem um tamanho padrão com capacidade aproximada de 30 alunos. As carteiras são compostas por uma mesa e uma cadeira de tamanho regular. Há um quadro negro e dois armários para uso de professores, além da mesa e cadeira própria para o professor. Este espaço é essencial para o desenvolvimento das atividades planejadas pelo professor e realizadas pelo aluno. Segundo Cury (2013, p.10):

A sala de aula, espaço privilegiado do ambiente institucional da escola e do fazer docente, é o lugar apropriado do direito de aprender do discente, de daí se projeta para um mundo que vai rompendo fronteiras e revelando, ainda que por contradições, o caráter universal do homem.

O espaço destinado à secretaria, sala dos professores, supervisão, direção e banheiros de funcionários são interligados e foram adaptados ao longo do tempo para melhor atender ao público e realizar as atividades inerentes a cada função.

A estrutura física da escola desde sua inauguração quase não sofreu transformações, apenas pequenas reformas e mudanças para melhor adequação do espaço. Um desejo antigo da comunidade é a cobertura da quadra poliesportiva e um premente é a rampa de acessibilidade e corrimão nas escadas, já que a escola possui atualmente alunos e uma funcionária com necessidades especiais.

A organização administrativa é primordial para o desenvolvimento das atividades na escola, assim como a organização pedagógica. O desafio da Escola ABC do Saber é estabelecer um ambiente alfabetizador, receptivo e dinâmico em sua gestão democrática. Isso pode e deve acontecer através de: reuniões pedagógicas, administrativas, conselhos de classe, reuniões com pais ou responsáveis; dentro da perspectiva do projeto político pedagógico da escola.

As reuniões pedagógicas normalmente são coordenadas pelas supervisoras em concordância com a direção escolar. Nestas reuniões são realizadas discussões a respeito do desenvolvimento cognitivo, motor, social e afetivo dos alunos, bem como, desenvolvimento de projetos, capacitações, análise de resultados de avaliações diagnósticas e externas entre outros.

As reuniões administrativas são coordenadas pela direção da escola que busca alinhar o trabalho pedagógico as questões da administração como: horários de funcionários e do funcionamento interno da escola, espaços ocupados por projetos, entre outras demandas.

A participação de todo corpo docente e discente, pais, comunidade e demais funcionários é primordial para o bom desenvolvimento da instituição escolar. Para Cury (2013, p.21) “a gestão democrática implica o diálogo como forma superior de

encontro das pessoas e solução dos conflitos.” Para Castro (2000, p. 81) “A participação dos pais precisa ser construída dentro da gestão da escola, de forma a criar um ambiente positivo, uma comunicação e cooperação entre a escola para o alcance dos objetivos educativos.”

Diante das citações de Cury e Castro pode-se perceber que a gestão escolar deve assumir este compromisso de construir um ambiente favorável ao diálogo. Assim, a educação tem que estabelecer esse elo de escola/comunidade, pois essa união possibilita um trabalho mais produtivo, no qual todos saem ganhando, principalmente o aluno, pois a presença da família é essencial no processo de ensino aprendizagem. A escola assume então seu papel social de inserir os sujeitos neste contexto, oferecendo um espaço com mais diálogo e participação.

Assim, a escola possibilita mais igualdade de condições aos estudantes de classes socioeconômicas menos favorecidas (já que esta clientela é a sua maioria) que de posse dos conhecimentos adquiridos e produzidos abre caminhos para novos saberes e em consequência mais chances de progresso em suas vidas. Sobre a questão da igualdade Cury (2013) diz:

A igualdade torna-se, pois, o pressuposto fundamental do direito à educação, sobretudo nas sociedades politicamente democráticas e socialmente desejosas de uma maior igualdade entre as classes sociais e os indivíduos que as compõem e as expressam. (CURY,2013, p.7)

A escola ABC do Saber tem funcionamento nos três turnos, sendo que nos turnos matutino e vespertino são atendidas crianças no ensino fundamental regular / anos iniciais e turno noturno é oferecido aos alunos a modalidade EJA – ensino fundamental. A escola possui aproximadamente 350 alunos matriculados no ensino regular e cerca de 150 alunos na modalidade EJA.

No ensino fundamental regular, a organização dos alunos em sala é feita observando os resultados apresentados na avaliação diagnóstica bem como a idade dos mesmos. Havendo aluno na situação distorção idade-série o mesmo é encaminhado para a coordenação pedagógica que avalia juntamente com uma comissão a possibilidade da reclassificação conforme a LDBEN nº 9394/96. As turmas normalmente são heterogêneas e obedecem a proporcionalidade entre meninos e meninas. Já no ensino fundamental – modalidade EJA, os alunos são agrupados observando somente o nível de escolaridade. O aluno que não apresenta documentação anterior é avaliado e posicionado de acordo com o nível.

A unidade escolar conta com cerca de 60 funcionários, distribuídos em professores - PEB I e PEB II, secretárias, auxiliares de biblioteca, monitores de informática, pedagogas, vice-diretora, diretora, os auxiliares de serviço: cantina, limpeza e porteiros. Na grande maioria são efetivos, principalmente os professores, os demais são contratados diretamente pela Prefeitura para cargos como professores e no caso dos auxiliares de serviço através de terceirizadas. Há também alguns colaboradores que trabalham nos programas: Escola Aberta e Mais Educação. Vale salientar que estes programas ajudam na aproximação com a comunidade e no relacionamento com os alunos que passaram a enxergar a escola com um olhar diferenciado.

A direção da escola é composta por um diretor e um vice-diretor. Suas responsabilidades envolvem cuidar dos setores administrativo, pedagógico e financeiro. A secretaria é constituída por três secretárias um para cada turno. Elas são responsáveis pelos serviços de secretaria sendo eles toda parte de escrituração e arquivamento e também fazer cumprir a normas administrativas.

Os auxiliares de biblioteca zelam pelo acervo da escola, atendem alunos e funcionários para auxílio nas pesquisas e, participam dos projetos de leitura desenvolvidos pela escola.

Aos monitores de informática cabe a responsabilidade de zelar pelo laboratório de informática e atender alunos e funcionários quanto aos usos das tecnologias

Aos auxiliares de serviços, cantina e limpeza, compete o preparo da merenda para alunos e toda conservação e limpeza da escola. O quadro é composto por duas servidoras efetivas e cinco contratadas.

Os porteiros zelam pela segurança da escola e acompanham as entradas e saídas de todos que transitam pela mesma.

As pedagogas coordenam o trabalho pedagógico, atendem professores, alunos e respectivas famílias buscando integrar todos no processo de ensino e aprendizagem.

O corpo docente da escola é constituído por professores efetivos e contratados, mas todos possuem curso superior de licenciatura o que facilita bastante na organização e planejamento das atividades e projetos desenvolvidos por eles na unidade educacional.

Atualmente a escola ABC do Saber desenvolve dois projetos institucionais propostos pela Prefeitura, Dengue e Gentileza. O projeto educacional Dengue surgiu devido ao grande número de pessoas com a doença na cidade, inclusive, com vários casos de reincidência. Já o projeto Gentileza partiu da iniciativa de se criar na escola um ambiente amável e de respeito mútuo, visto que hoje as pessoas estão muito intolerantes, um dos reflexos da sociedade individualista e capitalista. Portanto, é também emergente trabalhar no aspecto de instigar atos de gentileza para com as pessoas.

### **3. CURRÍCULO**

As diversas mudanças ocorridas na educação nas últimas décadas atingiu, conseqüentemente, o campo do currículo. Nos anos 80 com a democratização do

espaço escolar, as reformas curriculares aconteceram no sentido de tentar diminuir os altos índices de evasão escolar e repetência e, também oferecer um ensino de qualidade. Ressalta-se aqui o incentivo para que a comunidade participasse nas decisões da escola.

Neste momento duas tendências curriculares ganham relevância a pedagogia crítico-social dos conteúdos e a educação popular. Moreira (2000) define a pedagogia crítico-social como:

a pedagogia dos conteúdos colocava-se a favor de programas oficiais a serem desdobrados pelos professores, consideradas as condições da escola, as experiências dos alunos, bem como as situações didáticas específicas às diferentes séries e matérias. (MOREIRA, 2000, p. 111 e 112)

Ainda citando Moreira (2000) a educação popular tem como característica:

a influência dos pressupostos da educação popular, cujo os autores se inspiraram em Paulo Freire e defendiam a utilização, na escola, dos fundamentos que norteassem o ensino desenvolvido em outros espaços, para e por comunidades específicas.(MOREIRA, 2000, p.114)

Com base nestes trechos pode-se verificar a diferença existente entre as duas tendências. A discordância é em relação aos conteúdos ensinados. Para a educação popular um currículo comum oficial é um meio de imposição e não leva em consideração a relação entre o educador, educando e sua realidade social. Para a pedagogia crítico-social dos conteúdos isso não é um problema, pois os conteúdos seriam ensinados criticamente.

Na década de 90 as propostas curriculares são centradas na escola. A pedagogia crítica de Paulo Freire continuou influenciando currículos em alguns estados. Na mesma época o MEC também apresenta iniciativas para divulgar os Parâmetros

Curriculares Nacionais em todo país, apesar de certos estados, principalmente os de oposição ao governo, apresentam autonomia para desenvolverem seus currículos desafiando as propostas do MEC. Apesar dos avanços no campo do currículo e das diversas reformas apresentadas pelos estados vale salientar que a proposta por princípios mais integradores não estavam em contramão à legislação vigente. Por conseguinte, os documentos legais sobre os conteúdos que deveriam ser ensinados na escola eram observados. Veja o que preconiza a LDB/EN nº 9394/96 em seu art. 26 sobre o currículo:

Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela (BRASIL, 2010, p.23).

Pensar no currículo é pensar num instrumento em constante estruturação, pois o currículo é dinâmico e engloba várias questões que devem ser observadas e respeitadas. Ele deve ser diferenciado e adaptado às necessidades em que se encontram sua clientela. Sabe-se que o aluno tem suas individualidades, especificidades e diversidades. Através dessa consciência cada escola define suas próprias características elaborando um currículo integrado e que atenda todos sem distinção ou discriminação de qualquer tipo.

Apple (1991 *apud* MOREIRA 2001, p.44) diz que “A questão curricular corresponde a um processo contínuo e complicado de desenho do ambiente escolar, um ambiente simbólico, material e humano constantemente em reconstrução”. Dentro dessa perspectiva, a Escola ABC do Saber tem oferecido entre as disciplinas integrantes da parte diversificada a informática. Essa disciplina é com certeza um diferencial importante para a comunidade escolar, pois insere os alunos no contexto da inclusão digital.

Para estabelecer um currículo integrado a escola procura suporte em diversos documentos, além da legislação vigor, LDBEN nº 9394/96. Os documentos

observados são os Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL, 1997), os Cadernos do CEALE (UFMG, 2004) e os Guias do Alfabetizador (MINAS GERAIS, 2008).

Partindo para a prática, a escola ABC do Saber realiza uma reunião antes do início do ano letivo para análise da matriz curricular e planejamento anual. A matriz curricular proposta pela Prefeitura Municipal de Ribeirão das Neves – em consonância com a SEE (Secretaria Estadual de Educação) - foi desenvolvida para auxiliar os professores no planejamento de ensino e, conseqüentemente suas aulas. Esta matriz é dividida por disciplinas que contemplam vários eixos. Apesar desta separação por eixos, o desenvolvimento das atividades pode e deve integrar mais conteúdos de várias áreas do conhecimento, trabalhando assim de forma interdisciplinar.

Atualmente, a escola dispõe de um projeto de intervenção pedagógica chamado Projeto de Alfabetização, Letramento e Numeramento – PROALEN, destinado aos alunos que apresentam grandes dificuldades. A professora interventora trabalha de forma diferenciada e mais prática, atendendo pequenos grupos (5 a 7 alunos). Este projeto acontece desde 2011 no próprio turno em que o aluno estuda e desde sua implementação nota-se reflexos bastante positivos. Durante o ano letivo os alunos que apresentam melhora significativa são desligados do projeto.

A escola ABC do Saber possui também dois programas: Escola Aberta e Mais Educação. O programa Escola Aberta desenvolve atividades para toda comunidade local nos finais de semana, como: oficinas de geração de renda, de culinária e artesanato; inclusão digital, esporte e lazer. O programa Mais Educação atende alunos da própria escola no contraturno com atividades diferenciadas de letramento, esporte e lazer, oficinas de pintura, desenho e teatro, oportunizando momentos de socialização. Cavaliere (2007) descreve a concepção democrática de escola de tempo integral:

O tempo integral seria um meio a proporcionar uma educação mais efetiva do ponto de vista cultural, com o aprofundamento dos conhecimentos, do espírito crítico e das vivências democráticas. A permanência por mais tempo na escola garantiria melhor desempenho em relação aos saberes escolares, os quais seriam ferramentas para a emancipação. (CAVALIERE, 2007, p.1029)

Com a inserção dos dois programas Escola Aberta e Mais Educação houve uma aproximação maior e melhor com a comunidade e esta tem visto estes programas como atrativos bem positivos para a comunidade. Faz-se necessário enfatizar que foi a partir destes atendimentos que a escola tem apresentado resultados bem significativos tanto com a comunidade quanto com os alunos que agora enxergam a escola com um olhar diferenciado. Para Dewey (1959 *apud* CAVALIERE 2007, p.1031), “a estabilidade de uma instituição organizada, rica em atividades e vivências é o que pode fazer da escola um ambiente de formação para a democracia”.

Os programas, assim como os projetos desenvolvidos na escola visam que o aluno tenha uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente sua família. O formato deles tem como um dos objetivos melhorar a vida da população do entorno da escola, minimizando os problemas sociais e proporcionando aos alunos espaços mais interativos, prazerosos e uma vida mais digna e justa. Para Rios (2013, p.1) “o trabalho na escola será efetivamente integral se não for apenas de tempo esticado, mas de Educação alargada”.

Para a modalidade EJA, os conteúdos são abordados de forma diferenciada, pois esses alunos já trazem vários conhecimentos que foram adquiridos ao longo da vida e não se pode deixar de considerar esse fator. A valorização das experiências do aluno é de suma importância para aproximar a relação entre o professor e os educandos. É por meio dos temas geradores que são planejadas das aulas, relacionando os diversos conteúdos, com vistas a uma aprendizagem mais significativa. De acordo com Moreira (2000, p.114) Paulo Freire é que propõe o trabalho através temas geradores:

Os currículos pautados nos princípios de Freire deveriam ter como eixo organizador as necessidades e as exigências da vida social, não as disciplinas tradicionais. Daí a preocupação em codificar e decodificar temas geradores, trabalhados nas salas de aula por meio do diálogo entre professores e estudantes.

Para a Escola ABC do Saber a educação deve ter como primeiro fundamento o princípio da equidade de todos os povos, raças, religiões entre outros. Assim, é primordial promover ações que visem este tipo de educação. Freire (1987) em seu livro *Pedagogia do Oprimido* escreve sobre a importância do diálogo para transformação da realidade que nos cerca. A Escola ABC do Saber acredita nesse comprometimento por uma educação voltada para a responsabilidade social e política, formando pessoas que participem e analisem criticamente a sociedade em que se vivem, sendo estas as condições para essa transformação.

As disciplinas ministradas nas turmas de 1º ao 5º ano seguem a seguinte distribuição de aulas: 5 aulas de Língua Portuguesa, 5 aulas de Matemática, 4 de Ciências, 2 de Geografia, 2 de História, 2 de Educação Física, 2 de Artes, 3 de Formação Humana (sendo 1 aula destinada à Informática) totalizando 25 aulas semanais.

Na escola ABC do Saber, os temas transversais devem ser trabalhados de forma interdisciplinar assegurando essa educação integral para os educandos. Geralmente estes temas são transformados em projetos que são desenvolvidos durante o ano de acordo com o planejamento realizado no início do ano letivo. Veja abaixo a relação dos temas transversais descritos no art. 33 da Resolução nº 001/2013 da Prefeitura Municipal de Ribeirão das Neves:

Art. 33 Além da Base Nacional Comum e da Parte Diversificada, devem ser incluídos, permeando todo o currículo, Temas Transversais relativos à saúde, sexualidade e gênero, vida familiar e social, direitos das crianças e adolescentes, direitos dos idosos, educação ambiental, educação em direitos humanos, educação para o consumo, educação fiscal, educação para o trânsito, trabalho, ciência e tecnologia, diversidade cultural, dependência química, higiene bucal e educação alimentar e nutricional, tratados transversal e

integradamente, determinados ou não por leis específicas. (RIBEIRÃO DAS NEVES, 2013, p.08)

Diante disto propõe uma escola democrática e participativa acessível a todos, inclusive as pessoas com necessidades especiais. Uma escola com profissionais engajados e qualificados, com disposição para mudar a realidade.

E é como seres transformadores e criadores que os homens, em suas permanentes relações com a realidade, produzem, não somente os bens materiais, as coisas sensíveis, os objetos, mas também as instituições sociais, suas ideias, suas concepções. (FREIRE, 1987, p.52)

Espera-se assim que o aluno seja ser crítico e atuante, consciente de seus deveres e direitos, respeitando os princípios e normas de conduta da sociedade e também participativo, exercendo a sua cidadania na construção de uma sociedade melhor para todos. Logo, a educação pretendida para o aluno é aquela em que ele desenvolva suas competências e habilidades, num processo mediado pelo professor.

Outro fator importante é pensar no espaço físico da escola como um ambiente acolhedor e alfabetizador. Segundo Rios (2013, p.1) "...o primeiro passo para se envolver com os aspectos relacionados ao espaço físico é considerá-los pedagógicos." Cabe ao professorado utilizar todo o espaço de maneira que a sala de aula não seja o único local de aprendizagem. Além da biblioteca e do laboratório de informática, pode-se explorar os canteiros, a quadra e o pátio da escola que são espaços que também fazem parte da escola e tem um significado para os alunos, inclusive para aqueles que passam o dia inteiro dentro da instituição. Saber utilizar e preservar o espaço da escola e ter cuidado o seu patrimônio são assuntos que devem ser abordados e trabalhados no educandário. Rios (2013) acrescenta que:

Escola bonita não deve ser apenas um prédio limpo e bem planejado, mas um espaço no qual se intervém de maneira a favorecer sempre o aprendizado, fazendo com que as pessoas possam se sentir confortáveis e consigam reconhecê-lo como um lugar que lhes pertence. (RIOS, 2013, p.1)

O espaço escolar é composto por corpo docente e discente e demais funcionários que si comunicam e, conseqüentemente se educam. Não se pode esquecer que existem vários insumos necessários para que o ensino aconteça. O espaço físico, a estrutura do prédio, materiais didáticos, carteiras, cadeiras, armários, entre outros. Este universo escolar precisa de recursos financeiros, para que a gestão possa administrar de maneira eficiente e eficaz, não só para reformas e compras de materiais, mas também para tantas outras eventualidades.

#### **4. TEMPO E ESPAÇOS ESCOLARES**

Em 1996, com a nova LDB nº 9394/96, o ensino fundamental passa a ser um direito público subjetivo, portanto, passa a abranger todos inclusive aqueles que não tiveram acesso em idade própria. Anteriormente, as instituições escolares eram criadas atendendo as demandas em caráter de clientelismo. Segundo Barreto (2013, p.1).

Nas décadas anteriores, havia muita demanda pela criação de escolas e essas reivindicações da população eram encaminhadas, costumeiramente, mediante contatos políticos, muitas vezes de caráter clientelista. Para atender aos seus eleitores, os políticos pressionavam pela abertura de escolas e esta intervenção era geralmente interpretada como um favor feito aos que neles votavam.

A partir das novas leis que asseguram o direito de todos à educação, a escola passa a atender gradativamente a população de massa. Assim outras questões começam a surgir como pensar no tempo e espaço destinado aos alunos na escola. Com relação aos tempos na escola, a própria LDBEN nº9394/96 estabelece a organização e o mínimo de permanência do aluno na mesma.

Art. 23. A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

Art. 24. A educação básica, nos níveis fundamental e médio, será organizada de acordo com as seguintes regras comuns:  
I – a carga horária mínima anual será de oitocentas horas, distribuídas por um mínimo de duzentos dias de efetivo trabalho escolar, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver (BRASIL, 2010, p.20 e 21).

Na escola ABC do Saber a organização do ensino fundamental dos anos iniciais compreende dois ciclos: alfabetização (1º ao 3º ano) e complementar (4º e 5º ano) e, na modalidade EJA é por períodos semestrais. A respeito da carga horária para os alunos é de quatro horas diárias para o ensino fundamental regular (matutino e vespertino) e três horas diárias para a modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos – anos iniciais e finais do ensino fundamental - noturno).

De acordo com a Resolução nº 001/2013 da Prefeitura Municipal de Ribeirão das Neves o sistema de ciclos nos anos iniciais do ensino fundamental devem garantir aos alunos a continuidade dos estudos sem interromper este processo assegurando assim o seu prosseguimento dentro dos ciclos.

Art. 47 A progressão continuada, com aprendizagem e sem interrupção, nos Ciclos da Alfabetização e Complementar está vinculada à avaliação contínua e processual, que permite ao professor acompanhar o desenvolvimento e detectar as dificuldades de aprendizagem apresentadas pelo aluno, no momento em que elas surgem, intervindo de imediato, com estratégias adequadas, para garantir as aprendizagens básicas. (RIBEIRÃO DAS NEVES, 2013, p.13)

O regime de progressão continuada respeita o ritmo e o tempo de cada aluno, mas caso o aluno apresente dificuldades o professor deve intervir para que a aprendizagem aconteça de fato.

Na instituição de ensino ABC do Saber, as reuniões pedagógicas para discussão do processo de ensino e aprendizagem acontecem de quinze em quinze dias com duração de 2 horas. Nestas reuniões tratamos das questões relacionadas ao trabalho educativo desenvolvido pelos professores em sala de aula, sobre projetos em andamento, discussão de resultados das avaliações internas e externas e dos possíveis fatores que influenciam os resultados, além

de promover maior integração entre a equipe. Essas reuniões são estabelecidas no calendário escolar pela SMED e os alunos são dispensados de suas atividades no dia mais cedo não havendo prejuízo de carga horária, pois os mesmos saem mais tarde 15 minutos nos demais dias da semana.

Outro momento destinado também ao serviço pedagógico são os sábados escolares onde a equipe se reúne para analisar e preencher a avaliação coletiva das turmas, verificando o resultado final de cada bimestre e traçando alternativas para os alunos que apresentaram baixo desempenho ou alto índice de infrequência.

As reuniões de pais também são momentos construtivos onde a escola apresenta os trabalhos desenvolvidos pelo o aluno durante o bimestre e seus resultados. Além desse momento, a escola promove ainda nos sábados letivos com a comunidade diversas atividades como: Festa da Família, Feira Literária, Festa Junina, Jogos Estudantis, Festival de Sorvete. São momentos destinados à integração e socialização, bem como a apresentação de trabalhos dos alunos.

A escola considera de vital importância todos esses momentos e espaços destinados aos alunos, equipe da escola e comunidade; pois enriquece e valoriza o trabalho educativo.

## **5. PROCESSOS DE DECISÃO**

As dificuldades para se instituir uma cultura de participação na escola são muitas, vários são os fatores que afastam a comunidade da escola, ora a falta de tempo, ora as questões socioeconômicas, ora o desinteresse, ora por despreparado ou desconhecimento das questões que envolvem a escola, entre outras situações. Azevedo (2013) salienta o quanto é importante à participação da comunidade escolar:

O processo de construção e implementação do projeto político-pedagógico, como um instrumento de gestão democrática, para não cair num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola e à sua cultura. (AZEVEDO, 2013, p.2)

O projeto da escola é o documento que vai gerir o processo de organização do trabalho político e pedagógico. Logo, ele incorpora um processo de constante construção sendo passível às mudanças e reformulações viabilizando o sonho de uma construção coletiva e participativa.

Este processo de planejamento da escola deve ser visto também como um mecanismo que pode contribuir para a superação do imobilismo da comunidade escolar para o desenvolvimento de uma ação coletiva, reafirmando o desejo de igualdade e qualidade, possibilitando uma inter-relação entre o fazer pedagógico, a escola e a sociedade, através do respeito e diálogo. Segundo Libâneo (2001, p. 2 e 3):

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente.

A partir dessa concepção pode-se concluir que no cotidiano escolar, tais processos não ocorrem de forma isolada e independente, mas se desenvolvem de forma interligada.

Na unidade educacional ABC do Saber, a escolha do dirigente escolar é através de indicação, mas ela ocorre seguindo alguns critérios pré-estabelecidos pela Secretaria Municipal de Educação – SMED. A diretora atual é uma pedagoga o que auxilia bastante em todos os ramos da administração escolar. A preocupação por uma gestão democrática e compartilhada é uma constante.

Os órgãos colegiados legítimos da unidade são o colegiado e a caixa escolar. Eles são constituídos por professores, pedagogos, funcionários em geral, pais e alunos; e presididos pelo diretor. O colegiado atua nas reuniões administrativas e pedagógicas, e a caixa escolar atua em reuniões de ordem financeira. Normalmente, as reuniões acontecem em conjunto e representantes dos dois órgãos compartilham ideias e ações, independente do assunto. Logo, todos têm direito a voz e a votação é realizada entre os membros do respectivo órgão. Nas reuniões de pais apresentam-se também as planilhas de prestação de contas para a comunidade gerando sustentabilidade nas decisões tomadas pelo grupo.

O Colegiado tem duas funções as: consultivas e deliberativas para os assuntos pedagógicos, administrativos e financeiros. O Regimento Escolar Municipal da Prefeitura de Ribeirão das Neves expressa em seu art. 58:

§ 1º - As funções deliberativas referem-se à tomada de decisões quanto às diretrizes e linhas gerais das ações desenvolvidas na unidade escolar;

§ 2º - As funções consultivas referem-se à emissão de pareceres sobre dúvidas relativas à situações decorrentes das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, bem como a proposição de alternativas de soluções e de procedimentos para melhoria na qualidade do trabalho escolar. (RIBEIRÃO DAS NEVES, 2011, p.25)

A caixa escolar da instituição educacional ABC do Saber compõe-se dos seguintes órgãos:

- I. Assembleia Geral – a função da assembleia é eleger e empossar os demais órgãos que constituem a mesma;
- II. Diretoria – cumprir as deliberações das assembleias e executar a programação anual e repassar as informações para os conselhos;
- III. Conselho Fiscal – fiscalizar a movimentação financeira;

IV. Conselho Deliberativo- revisar as receitas e despesas e aprovar o plano de ação da diretoria.

Estes órgãos, portanto, são responsáveis diretos pelo funcionamento da escola. Sem eles não seria possível realizar os planejamentos, executar procedimentos necessários, tomar decisões sobre as ações pedagógicas, analisar os gastos da escola entre outras atividades.

Os funcionários em geral são engajados e participam de todas as decisões relativas à escola. Já as famílias, normalmente, participam somente quando solicitadas ou convocadas para tais reuniões. Alguns pais mostram-se mais participativos e preocupados com as questões da escola. Por conseguinte, percebe-se que é necessário intensificar as relações entre a família e escola, principalmente quando a abordagem é administrativa e/ou financeira. Muitos não querem assumir um compromisso efetivo com a instituição escolar.

Ressalta-se que o trabalho de sensibilização e o processo de conscientização são realizados, constantemente, na busca dessa participação e envolvimento da comunidade nas decisões coletivas da escola, visando fortalecer as relações. Esse é um dos desafios propostos neste Projeto Político Pedagógico. A instituição escolar é uma instituição social, em que se constrói a democracia. Para Gonçalves e Carmo (2001, p. 12) a busca é pela “formação plena do homem capaz de participação eficiente na sociedade e produtiva nas relações do trabalho.” Oliveira, Moraes e Dourado (2013) explicitam sobre o “jogo democrático” e para que ele aconteça é fundamental construir espaços e articular a participação de todos os segmentos:

Assim, pensar a função social da educação e da escola implica problematizar a escola que temos na tentativa de construirmos a escola que queremos. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são prerrogativas fundamentais para o exercício do jogo democrático na construção de um processo de gestão democrática. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, 2013, p.3)

Partindo desse conceito de que todos precisam trabalhar juntos, para que os processos de decisão aconteçam de forma significativa, o gestor deve buscar uma maneira de integrar os segmentos visando melhorias para o ambiente escolar, principalmente na qualidade de ensino ofertada.

A escola busca tornar pública todas as ações e programas desenvolvidos pela mesma com o intuito de provocar a comunidade a participar, como os programas Escola Aberta e Mais Educação e os projetos educacionais desenvolvidos no durante o ano letivo. Ainda, sim, é essencial chamar a atenção da comunidade para as questões da escola. Sobre o problema de desconhecimento das pessoas que participam dos processos gerencias da escola, Neto e Almeida (2000) fazem a seguinte colocação:

“Todavia, esse movimento, mesmo precário, é responsável pelo início do desenvolvimento de uma cultura que envolve a participação dos atores educacionais nas decisões que configuram uma vida escolar democrática. Está posta a possibilidade do desenvolvimento de uma prática de co-responsabilidade na administração dos recursos, públicos ou não, destinados ao funcionamento das atividades da escola pública (NETO e ALMEIDA, 2000, p.43).

Assim, entende-se que uma das formas de consolidação da gestão compartilhada e da autonomia nas instituições educacionais é justamente a presença e a atuação dos conselhos que contribuem diretamente nos aspectos políticos e pedagógicos.

“A instituição educativa (...) precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação. (BRASIL – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – Caderno 5, 2004, p.34)

Cabe, portanto, ao gestor escolar proporcionar situações para que isso aconteça de fato e através dessas oportunidades mobilizar e envolver todos nas decisões da escola possibilitando a construção de uma escola mais autônoma e democrática.

## 6. RELAÇÕES DE TRABALHO

É necessário se ter boas relações de trabalho, em qualquer local, tempo ou lugar; inclusive no ambiente escolar, que é um local em que se estimula a aprendizagem. Diz Gustavo Heidrich (2013, p.1):

Uma escola boa para trabalhar abre espaço para o debate coletivo. O ideal é que ocorram as tradicionais reuniões de formação continuada, de planejamento pedagógico e com os pais, além daquelas que têm como objetivo a busca de soluções para questões como absenteísmo, indisciplina e dificuldades de aprendizagem.

Em uma escola com gestão democrática e participativa, é imprescindível que haja espaços para tais reuniões, pois o trabalho realizado na escola é coletivo e todos têm o mesmo objetivo, a aprendizagem dos educandos. Proporcionar este ambiente prazeroso de se trabalhar, com a participação de todos, facilita a solução dos problemas que surgem no decorrer do ano. A necessidade das relações de poder é inevitável para a organização do trabalho, devendo este ser democrático. Sobre as relações de poder na escola Aredes e Guiraldez (2013, p.2) fazem a seguinte consideração:

Compreender as relações de poder na escola é necessário no sentido de apontar propostas que enfatizem relações que possibilitam a participação de todos os atores (alunos, pais, sindicato, professores, diretores, coordenadores etc). A participação acredita-se, é o que torna uma instituição mais democrática. Talvez isso signifique a "distribuição" do poder.

Na escola ABC do saber todos trabalham em conjunto, um cooperando com o outro, com reciprocidade e solidariedade. Existem algumas divergências, mas estas são resolvidas através do diálogo. Quando há um atrito, logo a diretora ou a supervisora intervém. Segundo Gustavo Heidrich (2013, p.1):

Ao exercer uma liderança baseada no diálogo, os diretores garantem espaço para a participação dos professores no aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem. Com isso, também evitam que se acumulem conflitos mal resolvidos, os quais podem ocasionar o fracasso dos alunos. No médio e no longo prazo, a construção de um bom ambiente de trabalho leva à conquista de uma cultura escolar consistente. E essa vai além do clima: estabelece os princípios da escola e embasa toda atuação da instituição.

Sempre que surge um conflito ou um problema para ser resolvido, na escola ABC do Saber, a diretora dialoga com os envolvidos buscando uma solução e, caso haja necessidade, apresenta a situação para o grupo com o intuito de chamar todos à participação. É importante que as pessoas expressem o que pensam para se chegar a um consenso.

A atuação do diretor não pode ser centralizadora, onde só ele dita as regras, os questionamentos são fundamentais para o desenvolvimento da participação. Aredes e Guiraldez (2013, p.1) afirmam que:

As relações de trabalho na escola pública quase sempre se constituem em relações de poder. Fazer esta afirmação, ao que parece, coloca em questão a forma como se organiza o trabalho nesta instituição. Geralmente predomina na escola um poder centralizador exercido pelo diretor.

Na escola ABC do Saber, a diretora incentiva e apoia a participação. Existem normas e regras que devem ser seguidas para o bom convívio entre os membros, assim como em todas as instituições. Estas estão definidas no Regimento Escolar que é de acesso e conhecimento de todos. O gestor deve delegar funções aos servidores para que dividam e assumam responsabilidades dentro do espaço educativo. De acordo com Gustavo Heidrich (2013, p.1):

Esses momentos de troca também estimulam o aparecimento de lideranças positivas entre os professores, decisivas para que a equipe de gestão consiga descentralizar tarefas (...) Num primeiro momento,

o diretor pode achar que o desafio maior é gerenciar muitas frentes de trabalho. Mais que isso, sua atuação é o cerne para a construção de um ambiente de colaboração baseado no estímulo às responsabilidades individuais, que, somadas, facilitam o cumprimento das metas educacionais estabelecidas pela equipe.

A instituição deve proporcionar ao professorado um aprendizado continuado, pois para Cury (2013, p.9) “a qualidade supõe profissionais do ensino com sólida formação básica (...) e o acesso à educação continuada”. Essa formação deve ser ofertada também aos demais funcionários que se capacitam com a finalidade de aperfeiçoar o atendimento aos alunos e professores.

Na escola ABC do Saber, a formação continuada é realizada nos módulos pedagógicos através das supervisoras e às vezes de convidados que atuam na área educacional, de quinze em quinze dias nos módulos pedagógicos. A prefeitura promove de dois em dois anos seminários onde são tratados assuntos relevantes para o cotidiano da escola. Nestes seminários vários especialistas da área educacional assim como na área da saúde são convidados para presidir palestras e oficinas.

Além dessa contribuição a Prefeitura em parceria com a saúde promove encontros específicos para tratar dos alunos com necessidades educacionais. Neste ano a novidade é o PNAIC – Programa Nacional de Alfabetização na Idade Certa - curso de formação continuada destinada às professoras do ciclo da alfabetização. Aos funcionários da cantina, limpeza e porteiros são oferecidas capacitações por meio das empresas dos quais são contratados.

Portanto, a educação oferecida aos educandos visa com que eles tenham um ensino de qualidade já que a escola prima por capacitações com o intuito de alcançar em seus resultados patamares mais elevados, entendendo que os alunos são agentes ativos do processo de produção do conhecimento.

## **7. AVALIAÇÃO**

A avaliação é definida pelo Dicionário Aurélio (FERREIRA, 2008, p.99) como um “ato ou efeito de avaliar”. Mas, antes de avaliar é necessário estabelecer critérios. Partindo desse princípio a Prefeitura de Ribeirão das Neves - além do que está expresso no Regimento Escolar da Rede Municipal de Ensino - encaminhou um documento para as escolas do município visando orientar quanto às formas e aos critérios de avaliação para os alunos da rede.

Na rede municipal de Ribeirão das Neves, a mensuração é feita através de notas. No entanto, os alunos são avaliados em vários aspectos, como: crítico e construtivo, sócio-emocional, interpretativo e questionador e cognitivo. Além disso, a distribuição de créditos também é definida:

Art. 146 - Os créditos referentes às atividades desenvolvidas pelo aluno no seu dia a dia serão assim distribuídos:

I. 60% - atividades desenvolvidas no decorrer do bimestre, inclusive aspectos relacionados à participação e ao desenvolvimento do aluno;

II. 40% - exercícios avaliativos (RIBEIRÃO DAS NEVES, 2011, p.43)

O ano letivo é dividido por quatro bimestres sendo distribuídos em cada um deles 25 pontos. Portanto, 15 pontos correspondem à parcela dos 60% que deve abranger as atividades de sala de aula, os trabalhos, o caderno, a participação, o comportamento, a autoavaliação, a pontualidade e a assiduidade, além dos aspectos relacionados ao desenvolvimento: cognitivo, motor, afetivo e social. Já os 10 pontos restantes correspondem aos 40% com no mínimo dois exercícios avaliativos. (RIBEIRÃO DAS NEVES, 2011).

Diante do exposto, na instituição ABC do Saber, as avaliações, propriamente ditas, são instrumentos utilizados para orientar ou reorientar o processo de ensino e aprendizagem. É por meio das avaliações que se identificam as capacidades que precisam ser desenvolvidas e quais foram consolidadas. No início do ano letivo aplica-se a avaliação diagnóstica com o intuito de verificar as dificuldades apresentadas pelo

aluno e através do resultado desenvolve-se um planejamento visando sanar tais dificuldades. Após análise desses resultados os alunos que apresentam baixo desempenho são encaminhados para o projeto de intervenção – PROALEN.

Ao longo do ano os professores realizam as avaliações formativas que permitem verificar se os objetivos propostos estão sendo atingidos e também identificar possíveis deficiências possibilitando ao professor retomar conteúdos que não foram consolidados. A avaliação na instituição escolar deve ser processual e contínua, ou seja, não pode ser entendida como um instrumento final.

Além das avaliações internas, a escola ABC do Saber é avaliada anualmente através do PROALFA e PROEB que são avaliações realizadas pelos alunos em final de ciclo. Essas avaliações têm por objetivo verificar a situação das escolas dentro de um parâmetro nacional. Nos últimos anos a escola tem conseguido atingir metas superiores às definidas previamente pelo sistema. No ano de 2012, na avaliação do PROALFA, a escola alcançou o primeiro lugar entre as escolas municipais e estaduais da região. O resultado do PROEB 2012 ainda não foi divulgado.

Os resultados das avaliações internas e externas devem ser analisados e discutidos pela equipe da escola com vistas a melhorar o trabalho desenvolvido em prol de uma educação de qualidade. Para Souza (2005, p.30) o conceito de avaliação deve ser amplo no sentido de torná-la “um instrumento de acompanhamento do processo de realização da função social da escola”:

Assim, em que pese o desenvolvimento do aluno ser o coração das preocupações da escola, não é suficiente para avaliar este processo considerar apenas os resultados dos alunos; é necessário considerar o contexto em que este sujeito interage, reflete e que condições tem para isto. Ou seja, a avaliação está intimamente relacionada à qualidade da escola oferecida, posto que, se não cabe avaliar para premiar ou castigar, cabe avaliar para redirecionar o processo e para intervir nas condições de qualidade oferecidas a professores e alunos na construção pedagógica. (SOUZA, 2005, p.30 e 31)

Portanto, é através dos conselhos escolares que toda a equipe analisa os resultados a partir de outras observações como: o contexto social, as condições da escola, a atuação dos professores e o desempenho dos alunos. É primordial investigar às dificuldades apresentadas pelos alunos, o que fazer e como fazer para sanar tais problemas. Fixar objetivos e metas também é importante para o desenvolvimento do trabalho. De acordo com o caderno “Conselho Escolar e a aprendizagem na escola” (BRASIL, 2004, p.40) é necessário estabelecer critérios:

Para avaliar algum objeto é fundamental que sejam estabelecidos critérios. Caso contrário, não se saberá o que olhar, o que observar e, nem mesmo o que perguntar. Assim, no acompanhamento co-responsável do desenvolvimento do processo educativo, cabe ao Conselho Escolar identificar os aspectos a serem avaliados e quais os que podem ser considerados adequados ao trabalho desenvolvido.(BRASIL – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares – caderno 2)

Vale ressaltar que a responsabilidade no processo ensino aprendizagem é de todos envolvidos, segundo este mesmo caderno “Conselho Escolar e a aprendizagem na escola” (BRASIL, 2004, p.38) “a responsabilidade pela aprendizagem escolar dos estudantes é igualmente dividida entre esses componentes: gestores, professores, estudantes, educadores não-docentes e pais.”

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se que a gestão escolar democrática deve ser entendida como um passo fundamental para o desenvolvimento da cidadania e para a descentralização do poder. Esse administrar a escola coletivamente faz com que se dividam as responsabilidades e fortalece as relações entre os atores (Direção, demais funcionários e comunidade escolar) que passam a participar ativamente do processo de construção de um espaço aberto a discussões sobre tudo que envolve a instituição educacional. Essa autonomia para gerenciar uma escola é essencial, pois cada escola têm suas características que lhes são únicas e diferentes das outras. Então, as metas devem ser projetadas de acordo com sua realidade.

Para Wittmann (2000, p. 88) “A gestão escolar e, conseqüentemente, a atuação e formação do seu gestor enfrentam grandes desafios e mudanças”. Portanto, um dos mecanismos que auxilia a gestão compartilhada é a construção e implementação do PPP. Neste contexto é necessário ter a clareza que a gestão democrática é sem dúvida um recurso importantíssimo para o trabalho educativo e, principalmente, para o desenvolvimento da cidadania.

Diante do exposto, nota-se que o PPP da escola é um instrumento que viabiliza este processo de construção de sua identidade e, conseqüentemente norteia suas ações no interior da mesma, assegurando uma educação de qualidade e um espaço coletivo e participativo.

## REFERÊNCIAS

AREDES, Alaíde Pereira J. GUIRALDEZ, Candido Vieitez. **As Relações de Trabalho no Cotidiano Escolar à Luz da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas**. Texto Disponível em: <http://www2.unemat.br/avepalavra/EDICOES/10/artigos/AREDES.pdf>>. Acesso em: 12 Mai. 2013.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. Texto disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>>. Acesso em: 20 Fev. 2013

BARRETO, Elba Siqueira de Sá. **A participação na escola: contribuições para melhoria da qualidade da educação**. 2013. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12706>> Acesso em: 01 Abr. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo, outubro de 2011. Disponível em: [http://www.imprensaoficial.com.br/PortallO/download/pdf/Constituicoes\\_declaracao.pdf](http://www.imprensaoficial.com.br/PortallO/download/pdf/Constituicoes_declaracao.pdf)> Acesso em: 20 Set. 2012

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n°9394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. 5º Ed. 2010. 60p. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf)>. Acesso em: 11 Nov. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Elaboração Ignez Pinto Navarro et al. Brasília : MEC/SEB, 2004, p. 38-40. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 2, Parte VII) Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12790>>. Acesso em: 13 Mai. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília – DF. Caderno 5 da coleção Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. 2004. 61p. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12790>>. Acesso em: 14 abr. 2013

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais / Secretaria de Educação Fundamental**. – Brasília: MEC/SEF, 1997.82p. Texto disponível em:

<<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>>. Acesso em 09 Mai. 2013

CASTRO, Maria luz Sisson de. **A gestão da Escola Básica**: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. Em Aberto: Brasília. V. 17. n.72. P. 71 a 87. Fev/Jun.2000. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?d=4046&advanced=0&paging=&page=2>>. Acesso em: 21 Abr. 2013.

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de escola e qualidade na educação pública**. Educação e Sociedade. Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1015-1035, out. 2007. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?d=4027&advanced=0&paging=&page=1>>. Acesso em: 01 Abr. 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação**: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>> Acesso em: 30 Mar. 2013

DOURADO, Luiz Fernandes (Org.); OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **A qualidade da Educação**: Conceitos e definições. Brasil: MEC/ INEP. 43 p. Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>> Acesso em: 28 Fev. 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Avaliação. In: FERREIRA, Marina Barid; ANJOS, Margarida dos. (Coord.). **Aurélio**: o dicionário da Língua Portuguesa. 2.ed. Curitiba: Positivo, 2008. p.544.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 17° ed. 1987. 107p.

GONÇALVES, Juçara dos Santos; CARMO, Raimundo Santos Do. **Gestão Escolar e o processo de tomada de decisão**. UNAMA. 2001. 95p.

Texto Disponível em:<[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/Gestao\\_Escolar.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/Gestao_Escolar.pdf)> Acesso em: 04 Mai. 2013

HEIDRICH, Gustavo. Ambiente saudável. **Revista Nova Escola**. Texto Disponível em : <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/ambiente-saudavel-clima-organizacional-equipe-gestao-ambiente-trabalho-diretor-resultados-relacionamento-511763.shtml>. Acesso em: 12 Mai. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <[http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB\\_Gest%C3%A3o.pdf](http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf)> Acesso em 01 Abr. 2013

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Guia do Alfabetizador**. Belo Horizonte. SEE/MG.2008. Texto Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/escolaintegral/Guia1\\_2.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/escolaintegral/Guia1_2.pdf)>.Acesso em 09 Mai. 2013.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. O Campo do Currículo no Brasil: os anos noventa. **Currículo sem Fronteiras**. UFRJ. Rio de Janeiro, Brasil, v.1, n.1, pp.35-49, Jan/Jun 2001. Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>> Acesso em: 31 Mar. 2013.

\_\_\_\_\_. Propostas curriculares alternativas: Limites e avanços. **Educação & Sociedade**. Ano XXI, nº 73, Dezembro/2000. p. 109-138. Disponível em <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?d=4027&advanced=0&paging=&page=1>> Acesso em: 19 Abr. 2013

NETO, Antônio Cabral; ALMEIDA, Maria Doninha de. **Educação e Gestão Descentralizada**: Conselho Diretor, Caixa Escolar, Projeto Político-Pedagógico. Em Aberto: Brasília. V. 17. n.72. P. 35 a 46. Fev/Jun.2000. Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?d=4046&advanced=0&paging=&page=2>>. Acesso em: 06 Mai. 2013

OLIVEIRA, João Ferreira. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Texto disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>>. Acesso em: 13 Mai. 2013

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Função social da educação e da escola**. UFG. 2013. Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?d=4041&advanced=0&paging=&page=1>>. Acesso em 06 Mai. 2013

RIBEIRÃO DAS NEVES. Conselho Municipal de Educação. Resolução nº 001, de 18 de fevereiro de 2013. **Dispõe sobre a Organização e Funcionamento do Ensino Fundamental nas Escolas Municipais de Ribeirão das Neves**. *Diário Oficial do Município*. Ribeirão das Neves, MG, 2013.17p.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Projeto Político Pedagógico da Escola “X” da Rede Municipal de Ribeirão das Neves**. Ribeirão das Neves, MG, 18 de dezembro de 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal de Educação. **Regimento Escolar da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos da Rede Municipal**

**de Ribeirão das Neves.** *Diário Oficial do Município.* Ribeirão das Neves, MG, 06 de dezembro de 2011.

RIOS, Terezinha Azerêdo. O tempo que os alunos ficam na escola. **Revista Nova Escola.** 2013. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/tempo-alunos-ficam-escola-672787.shtml>>. Acesso em: 01 Abr. 2013

\_\_\_\_\_. O espaço físico da escola é um espaço pedagógico. **Revista Nova Escola.** 2013. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/espaco-fisico-escola-espaco-pedagogico-630910.shtml>>. Acesso em: 01 Abr. 2013

SANTOS, Liana Pereira Borba dos et al. O projeto político-pedagógico e a igualdade de condições para acesso e permanência na escola. 2012. Texto Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0344.html>>. Acesso em: 13 Mai. 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de [et al.]. Avaliação de sistema: A superação da competição / comparação e a sua utilização para diagnóstico e tomada de decisão. . In: SOUZA, Ângelo Ricardo de [et al.]. **Gestão e avaliação da educação escolar.** Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba: Ed. da UFPR. 2005, p.23-32. 42 p. - (Gestão e Avaliação da Escola Pública; 4). Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12706>>. Acesso em: 13 Mai. 2013.

\_\_\_\_\_. Níveis do Planejamento Educacional. **Planejamento e trabalho coletivo,** Curitiba: Ed. da UFPR, Caderno 2 da Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública, p.27-42, 2005. Texto Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?id=12738>>. Acesso em: 31 Mar. 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Faculdade de Educação. Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Coleção Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização. Belo Horizonte: CEALE/SEE-MG. 2004. Texto Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco\\_objetos\\_crv/%7B3C6A923A-6CEB-4838-B6CC-1DAA7F9DD168%7D\\_Caderno%201.PDF](http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B3C6A923A-6CEB-4838-B6CC-1DAA7F9DD168%7D_Caderno%201.PDF)>. Acesso em: 09 Mai. 2013

WITTMANN, Carlos Lauro. **Autonomia da Escola e Democratização de sua gestão:** novas demandas para o gestor. Em Aberto: Brasília. V. 17. n.72. P. 88 a 96. Fev/Jun.2000. Texto Disponível em:< <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/mod/data/view.php?d=4046&advanced=0&paging=&page=2>>. Acesso em: 14 Mai. 2013.