



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

**O GESTOR E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO /
CONSOLIDAÇÃO DO PPP**

SHIRLENE MARTINS SANTOS CAMARGOS

BELO HORIZONTE, 2013

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

**O GESTOR E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO /
CONSOLIDAÇÃO DO PPP**

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 da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

BELO HORIZONTE, 2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

Shirlene Martins Santos Camargos

GESTOR E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO / CONSOLIDAÇÃO DO PPP

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em ____ de julho de dois mil e treze, como requisito necessário para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, aprovado pela Banca Examinadora, constituída pelos seguintes educadores:

Prof. Nome completo do Professor – Avaliador

Professora: Gláucia de Fátima Silva – Orientadora

Aluna: Shirlene Martins Santos Camargos

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho às minhas filhas Thainá, Yasmim, Lara e Mariana, é por elas que termino mais uma batalha, não a primeira, não a última, apenas mais uma.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, que conhece meu coração;

Às Professoras e Orientadoras Gláucia de Fátima Silva e Jeanne Rodrigues, pelo comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho.

EPÍGRAFE

“É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.”

Paulo freire

RESUMO

Este trabalho analisa as questões que permeiam a gestão da Escola Municipal José Marcelino Pereira e pretende, ainda, refletir sobre a gestão democrática na escola e a urgência de mudanças nas estruturas organizacionais, na forma de escolha de seus dirigentes, na dinâmica do trabalho e das relações interpessoais, para desenvolver uma gestão diferente da vivenciada. Nos tempos hodiernos, a gestão democrática tem sido o caminho para a garantia da participação de toda comunidade escolar nas instâncias colegiadas, e o papel do gestor é fundamental no sentido de favorecer essa participação, bem como na construção e consolidação do Projeto Político-Pedagógico efetivando assim uma educação de qualidade para todos.

Palavras-chave: instrumentos de gestão democrática; participação; trabalho do gestor escolar e organização do trabalho escolar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
O GESTOR E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO / CONSOLIDAÇÃO DO PPP	
1 - Gestão democrática, Participação e autonomia: instrumentos de gestão democrática existentes na escola e o PPP	11
2 - A Elaboração e Consolidação do PPP na Escola Municipal José Marcelino Pereira.....	15
3 - Impactos para a organização do trabalho escolar e do gestor/diretor escolar:	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23
ANEXO: Projeto Político-Pedagógico.....	24

INTRODUÇÃO

O modo de gerir uma organização é o desafio maior a ser enfrentado, e gerir uma instituição escolar se torna ainda mais peculiar, pois para realizar a atividade fim da escola, o ensino, envolve também outros processos de formação social e cultural dos sujeitos e a efetivação do direito à educação de qualidade. Daí a escola precisa criar condições para organizar todo o trabalho. E o Projeto Político Pedagógico se torna um instrumento de reflexão e ação para afirmação da autonomia e a participação da comunidade escolar.

A partir do trabalho desenvolvido na Escola Municipal José Marcelino Pereira e dos questionamentos acerca do papel e da atuação do gestor, sem formação e indicado livremente pelo Poder Público Municipal, observa-se que muitos problemas existentes na instituição, como a ausência da participação do coletivo nas tomadas de decisões, acontecem pela dificuldade em desenvolver uma gestão democrática, mesmo tendo respaldo na legislação educacional. Constata-se então, a necessidade de mudança através de um projeto que oriente e dê norte à ação educativa, e só é possível com a implementação de um Projeto Político-Pedagógico construído com a participação coletiva com o objetivo de aprimorar o trabalho escolar.

Este trabalho foi realizado combinando as leituras e os estudos teórico dos diversos autores que trabalham a temática, dentre os quais se destacam Azevedo (2013), Libâneo (2012), Oliveira (2012), Moraes e Dourado (2012), associado a vivência na Escola. O trabalho aqui desenvolvido “O Gestor e o seu Papel na Construção/Consolidação do PPP” está dividido em 3 subtítulos sendo o primeiro: “Gestão democrática, Participação e autonomia: instrumentos de gestão democrática existentes na escola e o PPP”; o segundo: “A Elaboração e Consolidação do PPP na Escola Municipal José Marcelino Pereira” e o último: “Impactos para a organização do trabalho escolar e do trabalho do diretor/gestor escolar”.

Pretende-se assinalar a importância, focando o papel do gestor, de um “fazer” verdadeiramente coletivo, da gestão democrática para a consolidação de uma educação que atenda as necessidades e exigências da vida social, ou seja uma educação eficaz.

O GESTOR E O SEU PAPEL NA CONSTRUÇÃO / CONSOLIDAÇÃO DO PPP

É relevante compreender o papel do gestor escolar, marcado pela dimensão de liderança, e a importância da gestão democrática e seus instrumentos na construção, implantação e consolidação do PPP para se ter uma educação de qualidade.

1 - Gestão democrática, participação e autonomia: os instrumentos de gestão democrática existentes na escola e o PPP

O papel do gestor frente aos desafios do ambiente educacional torna-se fundamental para a aprendizagem dos alunos. Relações de parcerias no interior da Escola e com a comunidade escolar afetam o seu cotidiano e sua organização. Desta forma, fica entendido que o processo de gestão democrática exige profissionais competentes com consciência crítica do trabalho a ser desenvolvido na escola, exigindo ainda um planejamento e uma ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pela atividade fim da escola: o ensino-aprendizagem.

Na Escola Municipal José Marcelino Pereira vivencia a livre indicação pelo Prefeito Municipal, da Diretora Escolar, com experiência na área educacional, mas sem curso superior ou outros cursos, trouxe várias implicações para o interior da escola. Sua formação, interesse, envolvimento e proatividade, podem ou não fazer a diferença na construção dos projetos da escola. Tornou-se complexa a participação, a construção e a implementação do Projeto Político-Pedagógico, o antagonismo de se efetivar uma gestão democrática na escola sem a participação de todos na escolha do dirigente, questionamentos surgiram sobre competência do gestor e sua habilidade, sobre os pré-requisitos para o exercício do cargo, tensões, o “medo” de colocarem ideias e sugestões se instalaram.

Compreende-se que a gestão democrática é uma conquista, portanto, não se faz por imposição. Na Escola, também os órgãos colegiados existem apenas nos papéis. Neste sentido, a participação efetiva da comunidade no processo educacional e a autonomia progressiva da escola são indispensáveis para a consolidação de um ensino de qualidade para todos. Entende-se que a educação deve estreitar, ainda mais as relações entre a escola e a comunidade, visando relacionar a aprendizagem com o cotidiano do educando, transformando, assim, a escola num espaço de integração comunitária.

O fato é que na Escola Municipal José Marcelino Pereira as resistências existem, multiplicam-se e se estabelecem. As resistências aparecem de vários jeitos e trejeitos, enfim, de várias formas. Algumas mais agressivas outras mais veladas, outras manipuladas para atenderem aos interesses pessoais, situacionais e imediatistas. Às vezes as resistências aparecem por insegurança em relação às mudanças, ao novo. Evidenciam-se ainda resistências conformistas, penderes para posições políticas. É aí que se encontra o papel decisivo do gestor escolar, quando no dia a dia realiza esforços para enfrentar os desafios com competência para tornar concreta as direções traçadas pelas políticas educacionais. A construção do trabalho coletivo, através de um Projeto Político Pedagógico se faz necessária para a efetivação de uma unidade para as práticas pedagógicas.

O despreparo para uma vivência democrática causa danos, já que a política educacional é capaz de pensar, de definir o que a sociedade precisa. Há necessidade de todos os atores que participam da comunidade escolar preocupar-se com as práticas na escola, com as divergências, com os interesses contraditórios. Contudo, uma ação baseada na democracia, de liderança pessoal e coletiva, sustentada no diálogo permitirá a aproximação e a participação de todos para a definição de rumos e a construção de uma gestão democrática.

Sendo assim alguns questionamentos são necessários para compreender a organização do trabalho escolar e as funções desenvolvidas pelo gestor na consolidação dos instrumentos de gestão democrática, mais especificamente o PPP.

O gestor deve manifestar sua intencionalidade ao dirigir-se para sua comunidade com propósito de provocar uma discussão acerca da construção

do PPP, dando sentido às ações podendo indagar: Construir o PPP para quê? Qual o propósito do Projeto Político Pedagógico? Por que é necessária a participação da comunidade na construção do PPP? Que sentido há na existência deste documento? Compreender as razões e o sentido do PPP, para quê? E qual a importância dele para a organização do trabalho escolar? Como o gestor poderá contribuir para construção e consolidação do PPP? Dirigentes escolares livremente indicados pelo poder público, sem respaldo da comunidade escolar, podem influenciar na construção e implementação do PPP? Se sim, de que forma? Em se tratando de escolas que não têm órgãos colegiados, como assegurar a representatividade dos segmentos da escola, a aprovação do documento final e sua implementação? Como construir os instrumentos de gestão democrática da escola e que eles possam contribuir com uma gestão democrática - participativa e que culmine na elaboração e consolidação do PPP? Um dos primeiros passos é envolver a comunidade escolar a participar, como fazer na prática do dia a dia da escola?

Na LDBEN n.9394/96, os Sistemas de Ensino devem assegurar às suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Sendo assim, como tornar efetiva esta determinação, ou seja, instituir e experimentar a autonomia, quando a escola não vivencia um processo democrático e participativo na escolha de seus dirigentes? E quais os impactos disto para a gestão da escola e organização do trabalho escolar desenvolvido?

É fundante para nossas escolas fazer acontecer esta autonomia, direito esse já assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96 (LDBEN) em seu artigo 15. Esse preceito legal sustenta a ideia de que a escola deve assumir e se responsabilizar pelo seu trabalho educativo, como uma de suas principais tarefas. A autonomia é considerada condição básica para o bom funcionamento da instituição, pois cada escola tem suas peculiaridades, sua realidade, enfim requerem ações e projetos diferentes.

Ao discutir autonomia, se faz necessário associar seu conceito à elaboração e implementação do PPP da escola, segundo Neves *apud* Oliveira, Moraes, Dourado (2012, p.8): “A autonomia é a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve.” Nesse sentido, torna-se

necessário compreender a relação da gestão escolar com o estabelecimento das políticas educacionais, considerando que tais políticas se estabelecem, em última instância, no cotidiano da escola. O êxito das implementações de tais políticas dependem da habilidade dialógica do gestor escolar junto aos membros envolvidos no processo, ou seja, diretor, supervisor escolar, professor, funcionários, pais, alunos, membros da comunidade que estiverem efetivamente envolvidos no processo.

A democracia no interior da escola se constrói coletivamente, com o estabelecimento de suas intenções, seus objetivos, enfim, perpassando não só pela autonomia administrativa, mas também pela autonomia financeira e pedagógica com a missão de preparar cidadãos conscientes para a vida.

Pode-se dizer que o Projeto Político-Pedagógico da escola quando construído coletivamente de forma autônoma ajuda a escola a alcançar seus objetivos, ao contrário, a imposição implica em descaso e comprometimento da educação, pois a participação de todos interfere visivelmente no sucesso do processo ensino-aprendizagem. Para que a escola se conheça melhor e melhorias aconteçam a construção e a consolidação do Projeto Político-Pedagógico se tornam significativas e necessárias na escola, pois constituem a conquista da autonomia, na qual todo coletivo possa participar e se comprometer na busca de uma educação de qualidade para todos.

2 - A Elaboração e Consolidação do PPP na Escola Municipal José Marcelino Pereira

A realidade educacional do Brasil exige um comprometimento por parte dos envolvidos. E esse comprometimento exige antes de tudo o planejamento coletivo das ações e a implementação de documentos que assegurem uma educação de qualidade para todos.

A criação do Projeto Político-Pedagógico é de incumbência das instituições juntamente com todos os envolvidos no processo educacional. Ele deve ser implementado com base numa gestão democrática para garantir o bom funcionamento e direcionamento das instituições.

Este documento visa organizar o trabalho escolar a partir de suas reais demandas, necessidades e desejos, ele não pode ser copiado de uma instituição de ensino para outra; o documento precisa ser construído pelos segmentos que compõem cada escola, devendo ser objetivo, com linguagem clara, pois deve ser executado diariamente, e não ficar na gaveta do diretor “para inspetora escolar ver” ou apenas ficar na intenção.

A partir da análise feita no Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal José Marcelino Pereira, mantida e integrada à rede pública municipal de São José da Barra/MG, é possível afirmar que sua elaboração contrariou as normas legais estabelecidas, em particular na Lei n.9394/96 que estabelece nos seus artigos 12 e 13:

Artigo 12: Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

Artigo 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

O Projeto Político Pedagógico é um importante instrumento da gestão democrática, devendo sua construção ser coletiva, pois constitui decisão de um trabalho pedagógico para fundamentar as ações, como unidade para todos os profissionais da educação, elevando o índice de desempenho escolar.

O documento encontra-se organizado de forma técnica, não inspirando movimento pedagógico vivenciado pela escola. É um documento, sem vida e sem ação, traduzindo cópias de citações legais e não apresenta propostas

exequíveis pelos servidores da escola. Não contempla a articulação do trabalho das capacidades com atividades que devem ser planejadas em sala de aula. O movimento da gestão de sala de aula é pouco observado, sendo lá um espaço privilegiado para o processo ensino e aprendizagem. Percebe-se que os objetivos não traduzem identidade da escola, são cópias fiéis de documentos legais, sem estabelecer o pensamento da escola, está de forma mecanizada, não sendo possível constatar qual a ideia, ou mesmo teoria, que apoiou o referido documento. Seus termos estão expressos de forma legalista. Ou ainda,

As pressões para que as escolas se ajustem às mudanças em curso estão trazendo implicações substantivas para a construção do projeto político-pedagógico (PPP) da escola, uma vez que este nem sempre passa a representar *o corpo e a alma da escola*, ou melhor, o que ela realmente é, o que a caracteriza e orienta a ação educativa. O PPP da escola deve, de fato, mostrar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. (OLIVEIRA, 2004, p. 01)

Quanto à sua implementação, pode-se relatar que não é um documento que sustente a prática dia a dia, uma vez que não foi construído *“in loco”* e nem mesmo teve sua divulgação. É um documento que consta em uma gaveta e sem nenhuma serventia. Sua aprovação não significa que atende aos fins que se propõe, pois não norteia os trabalhos realizados, que, por sua vez, não se pode dizer que os resultados da escola são consequência de uma proposta pedagógica existente.

Pode-se observar que há um grande desafio pela frente que, pode-se chamar de *“situação problema”* – a construção e implementação do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal José Marcelino Pereira. E, a transformação só será efetiva quando todos os atores que compõem a comunidade escolar conhecerem e se interessarem pelas propostas das políticas educacionais e participarem democraticamente da tomada de decisões que dizem respeito à Escola e sua gestão e que tenham como tarefa primeira a construção coerente de um projeto transformador do sistema vigente.

É um problema eminente, de caráter de urgência, pois sua construção exige atitudes do gestor escolar que tem um papel importante em todas as suas fases, cabendo a ele promover os movimentos para garantir a

participação de toda a comunidade escolar. Caberá a ele também permitir que as ações sejam coletivas e integradas, de modo a promover discussões e definições de ideias e objetivos comuns capazes de retratarem a realidade da escola. Conforme Azevedo (2004):

[...] 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. (AZEVEDO, 2004 p.01)

É necessária também a organização formal de espaços de representação, embora não sejam suficientes são espaços fundamentais para o avanço democrático (SOUZA, 2005). São várias alternativas para a ampliação da democracia e progressivos graus de autonomia no ambiente escolar como a criação de órgãos colegiados e outros instrumentos de gestão democrática da escola, como o Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Conselhos de Classes, e ainda aprimorar a forma de escolha do dirigente escolar, para que estes mecanismos possam contribuir verdadeiramente para uma gestão democrática-participativa, e que culmine na elaboração e consolidação do PPP. Isto é possível com o envolvimento da comunidade escolar no dia a dia da escola. Todos são responsáveis pela formação para uma vida cidadã dos alunos, fazendo da escola, um espaço de vivências e participação consciente na sociedade.

Ainda, de acordo com Souza (2005) outro fator que contribui e influencia a democracia na escola e por consequência estabelece a consolidação do Projeto Político Pedagógico é a rotatividade no quadro de dirigentes da escola e isso se deve à natureza política da função de diretor de escola.

A construção do PPP precisa de gestores motivados, renovados, com objetivos comuns, capazes de criar condições para autonomia da escola, para uma convivência grupal harmoniosa com ações pautadas e centradas no bom desenvolvimento da escola na interação família, comunidade e instituição escolar e no bom aprendizado dos alunos. De acordo com Oliveira (2004)

De modo geral, vale a pena insistir em um processo em que a escola seja autora do seu projeto. A sensibilização a cultura do registro do pensado e vivido pela escola; o encontro de alternativas criativas para problemas cristalizados no cotidiano; O aumento do interesse da escola em conhecer melhor a comunidade; a busca de processos mais democráticos e, em especial o aguçamento da crítica e da autocrítica, pautados no respeito às diferenças, em relação às práticas de gestão e atuação dos órgãos colegiados dentro e fora da escola, são pontos fundamentais para o avanço democrático e formativo no âmbito das escolas. (OLIVEIRA, 2004, p. 02)

Segundo Veiga (2002), para enfrentar a ousadia de construir o Projeto Político Pedagógico, a escola deve buscar fundamentos em uma teoria. Para a autora, o alicerce deve ser uma teoria pedagógica crítica viável, que leve em consideração a prática social e tenha o compromisso de solucionar os problemas da educação e da escola.

Fica evidente a importância de uma gestão democrática e participativa na escola e a construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico, sem o qual ela fica à deriva. É um instrumento norteador para toda a equipe pedagógica da escola. Os atores responsáveis pelo processo de construção devem ter olhares atentos para que nenhum aspecto fique desprotegido e incorra em práticas inexecutáveis, pois o PPP orienta a escola na importante tarefa da formação plena do indivíduo. Manter um diálogo sobre o processo de elaboração de um Projeto Político Pedagógico, pode ser o ponto alto para o início da sua construção, bem como, refletir sobre as condições necessárias para sua implementação.

Romper com a dependência, a inércia, a divisão pormenorizada do trabalho, a centralização e a burocracia excessiva pressupõe compromisso ético e trabalho coletivo, pressupõe discutir, debater, trocar ideias. Às vezes, isso demora, pois são várias as tentativas, os ensaios e os erros. Porém, se houver compromisso ético-profissional e espírito coletivo, fica mais fácil essa construção.

3 - Impactos para a organização do trabalho escolar e do gestor/diretor escolar:

Segundo Libâneo (2013) no estudo das concepções de organização e Gestão Escolar é sempre útil distinguir, um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político.

No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, [...]. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar. O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc. (LIBANEO, 2013, p.1)

Segundo Veiga (1995), a escola, de forma geral, dispõe de dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas. As primeiras asseguram, praticamente, a locação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros e dá sustentação à estrutura pedagógica.

Enfim compreender a estrutura organizacional da escola significa conhecer os assuntos e os problemas que afetam o processo ensino aprendizagem, de forma a minimizá-los, e assim, planejar, propor e se responsabilizar por ações concretas para melhorar a qualidade do ensino na Escola e, conseqüentemente, o desempenho dos alunos.

Uma tendência que se expandiu na organização do trabalho escolar é trazer da administração capitalista suas soluções.

A concepção de administração empresarial vem historicamente sendo defendida como parâmetro para a administração educacional. Sua difusão se deu por meio de estudiosos que entendem que os problemas existentes na escola são problemas meramente administrativos, estando a solução, portanto, na utilização adequada dos métodos e técnicas oriundos das teorias desenvolvidas nas escolas de administração. (OLIVEIRA, MORAES, DOURADO, 2012 p.3)

Segundo essa concepção bastaria introduzir os métodos e técnicas de gerência das empresas, treinamentos de gestores, professores e funcionários das escolas que os problemas educacionais estariam resolvidos. Contudo, os objetivos das escolas não são iguais das empresas, é preciso diferenciar sua organização de acordo com suas características e necessidades. É preciso refutar as tendências autoritárias, as relações verticalizadas, de mando, já estabelecidas no interior da escola, isto se faz promovendo a participação de toda a comunidade escolar e não apenas dos que atuam no interior da escola.

Para realizar um ensino de qualidade e cumprir suas finalidades, a organização e a participação efetiva da comunidade escolar é preponderante para a Escola Municipal José Marcelino Pereira, que também acredita que a gestão democrática e participativa traz soluções mais “fortes” e com visão abrangente, desenvolve o espírito de equipe e cooperação e reduz conflitos decorrentes de decisões tomadas.

Nessa concepção Libâneo (2013, p.7) enfatiza a importância de uma estrutura organizada da escola para se atingir os resultados pretendidos:

De fato, 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, 2013, p.7).

Busca-se organizar e gerir o trabalho na Escola Municipal José Marcelino Pereira de maneira coerente com o contexto, com as concepções e finalidades da instituição. As formas de organizar tanto as questões administrativas e pedagógicas, quanto à prática que os professores desenvolvem com os educandos no trabalho cotidiano, de cuidar e educar, devem refletir uma relação entre o discurso e a prática.

Por fim, a Escola aposta na criação, envolvimento, qualificação e fortalecimento dos instrumentos de gestão participativa, como o Conselho

Escolar, Associação de Pais e Mestres, Conselhos de Classes, e ainda aprimorar a forma de escolha do dirigente escolar na busca dos objetivos e metas através da participação coletiva, construção e consolidação do PPP por meio do diálogo, do consenso para que a prática se aproxime dos padrões teóricos.

Desta forma, com a participação efetiva nos processos de tomada de decisão, superando conflitos, eliminando as relações verticais e autoritárias, realizando a gestão mediadora, e, ainda, incluindo realmente a implementação de processos colegiados no âmbito escolar, e desse modo, sendo um processo de tomada de decisão coletivo, as responsabilidades passam a ser de todos, não só do gestor, mas de todo o coletivo da escola e aí, sim, poderá constituir-se em uma escola democrática, que é o caminho mais viável de se conduzir uma instância educacional e o reflexo disto será a efetivação de sua tarefa primeira que é oferecer o ensino com mais qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que a qualidade do ensino passa pela gestão democrática e que é necessário criar as condições para o fortalecimento da escola e para a construção da sua autonomia. Enfatiza-se a importância da vivência de dinâmicas coletivas implantando instrumentos de participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas, financeiras e pedagógicas e alguns instrumentos, não os únicos, para viabilizar esse processo na Escola Municipal José Marcelino Pereira são a escolha de seus diretores e a construção e consolidação do Projeto Político-Pedagógico pela comunidade escolar

A construção de processos democráticos em relação às práticas de gestão tende a superar as relações verticais de poder, os conflitos, o individualismo e erradicar o clientelismo e o autoritarismo e por consequência, promover uma educação cidadã com mais qualidade. Constata-se, após os estudos efetivados a partir da Sala Ambiente Projeto Vivencial, a necessidade e até a urgência do gestor, como líder, da Escola Municipal José Marcelino Pereira garantir a participação das comunidades interna e externa como co-responsáveis, conferindo-lhes voz e vez, investir na construção coletiva e consolidação do Projeto Político-Pedagógico como relevante “projeto intervenção”, tendo como meta o desejo de construir uma escola viva, atuante, um lugar de debate, de diálogo, visando a elevação qualitativa do ensino/aprendizagem.

Afirma-se a preponderância do papel do gestor, na construção, implementação e consolidação do Projeto Político-Pedagógico, ferramenta indispensável para o fortalecimento da democratização e elevação da qualidade na escola, marco de conquista da autonomia tão desejada, no qual todos participam na busca de uma educação com mais qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins. **O Projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar.** Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 22 novembro 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola.** Disponível em: <http://www.acervodigital.unesp.br>. Acesso em 16 março 2013.

OLIVEIRA, João Ferreira; Moraes, Karine Nunes de; Dourado, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 01 novembro 2012.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola.** Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 01 novembro 2012

SOUZA, Ângelo Ricardo de et al. **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola** Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 01 novembro 2012

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva.** In: Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2002.

ANEXO: Projeto Político-Pedagógico



**UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FAE – FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO DA
ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ MARCELINO PEREIRA
SÃO JOSÉ DA BARRA – MG**

**MILENA DE OLIVEIRA MELO
SHIRLENE MARTINS SANTOS CAMARGOS**

Belo Horizonte, 2013

**UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FAE – FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO DA
ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ MARCELINO PEREIRA
SÃO JOSÉ DA BARRA – MG**

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

Belo Horizonte, 2013

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	4
2- FINALIDADES DA EDUCAÇÃO	7
2.1- Princípios e Finalidade Cultural da Escola	9
2.2 - Finalidades Política e Social e Humanística	10
3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
3.1 - Estrutura Administrativa.....	13
3.1.1 – Identificação da Escola e Recursos Físicos	13
3.1.2 – Recursos Humanos.....	14
3.2 - Estrutura Pedagógica	17
4 – CURRÍCULO	19
5 – TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES.....	24
6 – PROCESSOS DE DECISÃO.....	28
7 – RELAÇÕES DE TRABALHO.....	31
8 – AVALIAÇÃO	33
9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
10 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	368

1- INTRODUÇÃO

A realidade educacional do Brasil exige um comprometimento por parte dos envolvidos. E esse comprometimento exige antes de tudo o planejamento coletivo das ações e a implementação de documentos que assegurem uma educação de qualidade para todos. A criação do Projeto Político-Pedagógico é de incumbência das instituições juntamente com todos os envolvidos no processo educacional. Ele deve ser implementado com base numa gestão democrática para garantir o bom funcionamento e direcionamento das instituições. Há de se discutir, portanto, o sentido do que seja o Projeto Político-Pedagógico.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é uma construção coletiva a partir de demandas reais apontadas por professores, alunos, pais, diretores e comunidade em geral. Nesse processo, a escola constrói autonomia, ganha segurança para alcançar seus objetivos e para enfrentar os desafios postos pela sociedade. (Silva, Torres, 2013 p.1)

De acordo com Veiga (1995) o Projeto Político-Pedagógico é a organização do trabalho pedagógico, da sala de aula ao portão da escola. Ele é um plano de melhoria e mudança da realidade.

Este projeto foi elaborado com o propósito de atender aos diversos segmentos representativos desta comunidade escolar e para que profissionais e todos envolvidos no trabalho educacional da Escola Municipal José Marcelino Pereira possam aproveitar de maneira consciente todos os propósitos aqui registrados para que os alunos construam seu aprendizado com qualidade e eficácia.

A Escola Municipal José Marcelino Pereira funciona em prédio próprio e é mantida e integrada à rede pública municipal de São José da Barra/MG, sediada à Praça Bom Jesus s/nº, no Bairro Bom Jesus dos Campos, possui uma estrutura de organização interna, prevista em legislação municipal que direciona as funções que asseguram o seu funcionamento.

A Escola foi instalada em 1986, com atendimento à Educação Infantil – 1º e 2º períodos e Ensino Fundamental – 1º ao 5º ano de Escolaridade. A idade dos alunos atendidos varia entre quatro e dez anos, são oriundos da zona rural e da comunidade urbana de Bom Jesus dos Campos. Apresenta como

princípio norteador de suas ações a excelência na qualidade dos serviços prestados, sem qualquer tipo de discriminação. Na educação Infantil estão matriculados em 2013, 48 alunos, sendo 20 no 1º Período e 28 no 2º Período. No Ensino Fundamental são atendidos 148 alunos.

O Quadro da Escola é composto por uma Diretora, uma Especialista de Educação Básica - Supervisora Pedagógica, por dezesseis professores habilitados, com formação em nível superior, uma secretária escolar, um auxiliar de biblioteca e seis auxiliares de serviço. Conta ainda com o apoio de uma psicopedagoga, uma fonoaudióloga e uma psicóloga que atendem a todas as Escolas do município.

Aberto às modificações, este documento é fruto do trabalho coletivo e baseado nas aspirações e leituras das alunas do Curso de pós-graduação em Gestão Escolar oferecido pela UFMG. Contém todas as propostas baseadas nos princípios legais e está de acordo com a LDB e políticas educacionais vigentes. Foi criado com o propósito e ou função de conduzir e nortear intencionalidades educativas, estando sujeito a revisões, modificações e avaliações.

Neste documento está explícito ações reais que favorecerão o aprendizado significativo dos alunos e ações educativas que requerem continuidade e compromisso. Essas ações aqui propostas exigem um sério compromisso de forma democrática e com tomadas de decisões coletivas.

A Escola Municipal José Marcelino Pereira tem como base do seu trabalho a aprendizagem dos alunos e suas vivências cotidianas e pretende buscar apoio na comunidade escolar, visando atender aos anseios dos alunos de modo a envolver família e comunidade numa gestão participativa, vivenciando valores humanos e conscientizando os mesmos quanto à importância dos seus direitos e deveres estimulando a criatividade, a afetividade em busca de garantia de uma educação de qualidade.

Tem como prioridade o ato de ensinar e educar, resgatando os valores e necessidades dos educandos, considerando esses pressupostos fundamentais para a construção identitária dos mesmos. Considera-se o educando como o centro do trabalho educativo, sendo assim toda ação aqui proposta viabiliza atender o aluno em sua totalidade valorizando a escola como um espaço aberto ao aprendizado significativo numa gestão democrática.

Enfim, com os objetivos e metas propostos neste Projeto a Escola pretende cada vez mais evidenciar um ambiente privilegiado à formação do educando com base no seu convívio social dando a ele oportunidades de aprendizagem dentro de um processo contínuo de relações fraternas.

2- FINALIDADES DA EDUCAÇÃO

O Projeto Político-Pedagógico da Escola possibilita introduzir mudanças planejadas e compartilhadas. Essas mudanças pressupõem, de um lado, ruptura com uma cultura de reprovação e com uma educação elitista e, de outro lado, compromisso com a aprendizagem do aluno e com a educação de qualidade para todos os cidadãos. (CEE, Parecer 1.132/97)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN 9394/96 em seu artigo 2º define as finalidades da educação: “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” Nesse sentido, para que o Direito à educação seja garantido, o papel da Escola Municipal José Marcelino Pereira é o de assumir e liderar a sua efetividade no âmbito de suas atribuições.

As finalidades correspondem ao que se almeja com a educação dos alunos. Tomando por referência a legislação em vigor, Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN 9394, de 20/12/1996, Plano Nacional de Educação – PNE 2011/2020-PL 8035/2010, Lei 8069/90 – Estatuto da Criança e do Adolescente, as Diretrizes Curriculares Nacionais, Referenciais, Resoluções da Secretaria de Estado de Educação, Pareceres do Conselho Nacional de Educação e Conselho Estadual de Educação/MG, entre outros, a Escola Municipal José Marcelino Pereira, pautada pelo princípio da busca da unidade entre teoria e prática, apresenta como objetivo o de formar pessoas capazes de pensar e agir, cidadãos curiosos, criativos, afetivos, autoconfiantes, sociáveis, responsáveis, autônomos e éticos.

Como definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Nacional Nº 9394/96, no artigo 3º, em especial o inciso IX, a Escola assume com ênfase este incisos reguladores como sustentação de uma educação eficaz em toda sua complexidade.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extra-escolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Veiga (2008, p.16) indica alguns princípios que devem nortear a materialização dos objetivos mencionados anteriormente, destacam-se abaixo as principais idéias mencionadas pela autora:

- Igualdade de condições para acesso e permanência na escola, o que significa trabalhar no sentido de garantir acesso e permanência de todos na escola e com qualidade;
- Escola de qualidade é direito de todos. A educação escolar precisa ser eficiente, adequada e bem distribuída, significando por esses atributos que: seja eficaz, isto é, ensine o que se proponha a ensinar e ensine bem, ensine o que o indivíduo precisa aprender e, mais, ensine as pessoas algo suficientemente diversificado nos seus objetivos para poder cobrir as necessidades do trabalho e dar a todos os educandos mais oportunidades.
- Gestão democrática como princípio consagrado pela Constituição Federal de 1988 e que abrange as dimensões pedagógicas, administrativa e financeira com a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar.
- Liberdade como outro princípio constitucional, associado à ideia de autonomia, significando a possibilidade de a escola se orientar a partir de suas próprias regras e necessidades.
- Valorização da força do trabalho docente, seja por meio da formação inicial, seja por meio da formação continuada.

Há de se considerar um conjunto de qualidades, uma lista de elementos indispensáveis, uma multiplicidade de fatores determinantes para a produção de uma escola eficiente. Em síntese Dourado, Oliveira e Santos (2013 p.7) afirmam que “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”. Ainda citando Dourado, Oliveira e Santos (2013 p.7)

[...] observa-se as múltiplas dimensões que envolvem o conceito de qualidade, o que nos remete à busca de compreensão dos elementos objetivos e subjetivos que se colocam no interior da vida escolar e na percepção dos diferentes sujeitos sobre a organização da escola. Esses elementos dizem respeito, em geral, aos aspectos envolvidos na compreensão e construção de uma escola de qualidade ou escola eficaz. (Dourado, Oliveira e Santos, 2013 p.7)

A Escola Municipal José Marcelino Pereira, por meio da legislação das políticas e programas educacionais, busca enfrentar os problemas sócio-econômico-culturais que adentram a Escola como: desestruturação familiar, transporte escolar, acesso à cultura, lazer, violência, dentre outros, para a efetivação de uma aprendizagem significativa.

Enfim, a gestão que toma por base o direito à educação, sem fracionar as dimensões: econômica, política, ética e cultural, têm a possibilidade de fazer da escola um campo de experimentação, expressão, criatividade e aprendizagens. Campos estes, vinculados à prática social, à vida cotidiana e à preparação para o mundo do trabalho. (Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação, 2013, p.3)

2.1- Princípios e Finalidade Cultural da Escola

Conforme Resolução SEE Nº 2.197, DE 26 de outubro de 2012. MG: 25/10/2012, as Escolas adotarão, como norteadores de suas ações pedagógicas, os seguintes princípios:

I - Éticos: de justiça, solidariedade, liberdade e autonomia; de respeito à dignidade da pessoa humana e de compromisso com a promoção do bem de todos, contribuindo para combater e eliminar quaisquer manifestações de preconceito de origem, gênero, etnia, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação;

II - Políticos: de reconhecimento dos direitos e deveres de cidadania, de respeito ao bem comum e à preservação do regime democrático e dos recursos ambientais; da busca da equidade e da exigência de diversidade de tratamento para assegurar a igualdade de direitos entre os alunos que apresentam diferentes necessidades;

III - Estéticos: do cultivo da sensibilidade juntamente com o da racionalidade; do enriquecimento das formas de expressão e do exercício da criatividade; da valorização das diferentes manifestações culturais, especialmente, a da cultura mineira e da construção de identidades plurais e solidárias.

Educar com foco na diversidade é um desafio que exige a combinação de muita sensibilidade, conhecimento e disposição. A Escola Municipal José Marcelino Pereira busca a participação ativa da comunidade escolar adaptando-se a sua pluralidade, e para que isso aconteça, é necessário que os estudantes se apropriem ou incorporem a cultura da comunidade onde vivem e, ao mesmo tempo, assimilem os conhecimentos para intervir na melhoria das condições de vida, enfim, na transformação desta comunidade. Aprende-se, então, construindo e reconstruindo saberes, sem desconsiderar as diversidades existentes.

Ensinar bem é saber lidar com as diferenças, visto que cresce no âmbito educativo a diversidade. A Escola Municipal José Marcelino Pereira busca preparar o educando para que ele possa conviver em sociedade de forma igualitária. De acordo com GOMES (2006, p.86), “a escola é uma instituição privilegiada, na medida em que possibilita o contato entre atores com diferentes visões de mundo, podendo promover o seu encontro e a troca de significados e vivências”

2.2 - Finalidades Política e Social e Humanística

Na Educação Básica, as dimensões inseparáveis do educar e do cuidar deverão ser consideradas no desenvolvimento das ações pedagógicas, buscando recuperar, para a função social desse nível da educação, a sua centralidade, que é o educando. (Resolução SEE nº 2.197, de 26 de outubro de 2012. MG: 25/10/2012).

Cabe à escola formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de compreender a realidade em que vivem preparados para participar da vida econômica, social e política do país e aptos a contribuir para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e igualitária. A função da escola é garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários aos educandos, favorecendo sua participação em relações sociais cada vez mais amplas e para sua intervenção crítica e consciente na vida pública.

A Escola Municipal José Marcelino Pereira tem o compromisso social de ir além na transmissão do conhecimento sistematizado, preocupa-se em dotar

o aluno das capacidades necessárias para viver e conviver em sociedade, preparando-os para uma aprendizagem contínua, além da sala de aula. Para isso, estimula o aluno a pensar, a descobrir, a questionar, a dar opiniões, a trabalhar em grupo defendendo e argumentando seus pontos de vista.

Outro aspecto importante considerado pela Escola como função social e humanística, é trabalhar e vivenciar com os alunos os valores e atitudes indispensáveis à formação da cidadania e ao seu desenvolvimento integral, tais como solidariedade, cooperação e respeito. Para isso, adotam-se estratégias, para motivar a participação e colocar em prática concretamente seus planos, com a implementação de mecanismos de participação do aluno na escola através de espaços de organização de estudantes, promoção de reuniões periódicas, festas, competições esportivas, gincanas, eventos culturais. Tendo em vista a apreensão significativa dos valores e objetivando, em primeiro lugar, o fornecimento de uma educação de qualidade, transformando as metas em ações. Segundo Dourado, Oliveira e Santos, (2013 p.22) “[...] quanto mais efetivos, ou menos formais, são os mecanismos de participação, maior o impacto deste condicionante na melhoria dos processos ensino-aprendizagem das escolas.”

A Escola tem como finalidade também, não menos importante que fornecer uma educação eficaz para os alunos, a satisfação, valorização e o engajamento ativo do professor, o que contribui para a motivação no trabalho, maior identificação com a escola, a redução da rotatividade e consequentemente resultados mais satisfatórios. Dourado, Oliveira e Santos, (2013 p.27) diz que associado à outras questões “o profissional ao sentir-se valorizado e incentivado pelo grupo pode realizar com maior satisfação e qualidade suas atividades na escola.”

3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

É sabido que a gestão democrática na educação é um processo coletivo desenvolvido em parceria com a comunidade escolar e envolve transparência, participação, competência e autoridade compartilhada. É também um exercício de cidadania que educa crianças, jovens e adultos, considerando ser a escola um dos espaços onde os processos formativos se desenvolvem, remetendo ao entendimento de que há necessidade de um trabalho coletivo, sintonizado e com definição de metas e objetivos comuns.

Segundo Libâneo (2013), no estudo das concepções de organização e Gestão Escolar é sempre útil distinguir, um enfoque científico-racional e um enfoque crítico, de cunho sócio-político.

No primeiro enfoque, a organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente; portanto, pode ser planejada, organizada e controlada, de modo a alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam nesse modelo dão muito peso à estrutura organizacional: organograma de cargos e funções, hierarquia de funções, [...]. Este é o modelo mais comum de funcionamento da organização escolar. O segundo enfoque vê a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas, importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político etc. (Libâneo, 2013, p.1)

Segundo Veiga (1995), a escola, de forma geral, dispõe de dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas. As primeiras asseguram, praticamente, a locação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros e dá sustentação à estrutura pedagógica.

Ainda, conforme o Guia do Diretor Escolar SEE/MG (2006) o foco principal dos fins da gestão é o processo pedagógico, que ancorado na estrutura administrativa (pessoal, processos burocráticos, material, patrimônio) busca viabilizar o objetivo maior da Escola – a aprendizagem dos alunos e o sucesso no desempenho de todos.

Busca-se organizar e gerir o trabalho na Escola Municipal José Marcelino Pereira de maneira coerente com o contexto, com as concepções e finalidades da instituição. As formas de organizar tanto as questões administrativas e pedagógicas, quanto a prática que os professores

desenvolvem com os educandos no trabalho cotidiano, de cuidar e educar devem refletir uma relação entre o discurso e a prática.

Enfim compreender a estrutura organizacional da escola significa conhecer os assuntos e os problemas que afetam o processo ensino aprendizagem, de forma a minimizá-los, e assim, planejar, propor e se responsabilizar por ações concretas para melhorar a qualidade do ensino na Escola e, conseqüentemente, o desempenho dos alunos.

3.1 - Estrutura Administrativa

3.1.1 – Identificação da Escola e Recursos Físicos

A Escola Municipal José Marcelino Pereira, mantida e integrada à rede pública municipal de São José da Barra/MG, sediada à Praça Bom Jesus s/nº, no Bairro Bom Jesus dos Campos, possui uma estrutura de organização interna, prevista em legislação municipal que ordena as funções que asseguram o seu funcionamento.

Marcas do dia a dia das grandes cidades não fazem parte do cotidiano dessa comunidade que é pequena, com hábitos simples, formada em sua maioria por trabalhadores rurais, que vivem da agropecuária e do cultivo da pimenta. O bairro onde está situada a escola é um bairro periférico, um local com uma estimativa de 95% de suas ruas asfaltadas, onde possui boa iluminação pública, possui posto de saúde. A área de lazer é bastante deficiente. Não existe uma área propícia para as crianças.

A Escola foi instalada em 1986, em prédio próprio com atendimento aos alunos regularmente matriculados na Educação Infantil – 1º e 2º período e Ensino Fundamental – 1º ao 5º ano de Escolaridade. A idade dos alunos atendidos varia entre 4 (quatro) e 10 (dez) anos, são oriundos da zona rural e da comunidade urbana de Bom Jesus dos Campos. Na Educação Infantil estão matriculados em 2013, 48 alunos, sendo 20 no 1º Período e 28 no 2º Período. No Ensino Fundamental são atendidos 148 alunos, assim distribuídos:

Quadro 1

Quantitativo de alunos no Ensino Fundamental da E M José Marcelino Pereira	
1º ano	23
2º ano	24
3º ano I	17
3º ano II	16
4º ano I	18
4º ano II	19
5º ano I	16
5º ano II	15

A Unidade Educacional possui dois andares, conta com onze salas de aula, uma) sala de Apoio e Acompanhamento à Inclusão, sala de professores, secretaria, banheiro específico para professores, laboratório de informática, biblioteca, sala de xerox, dois banheiros feminino e masculino para alunos, cozinha, refeitório, um parquinho e um depósito. Dispõe ainda, de uma quadra poliesportiva coberta.

Um dos fatores desfavoráveis a acomodação dos alunos é a pequena área física usada para recreio e locomoção e isso provoca uma agitação do alunado, principalmente nos horários de intervalo, e assegurar a disciplina se torna um desafio que carece de uma ação coletiva e pedagógica, visto que é o espaço que se tem. Faz-se, então, necessária a adequação desse espaço, ou mesmo, um estudo sobre as possibilidades de utilização com melhor aproveitamento. Este tem sido motivo de muitas reclamações da comunidade, visto que, devem ser oferecidas às crianças boas condições para a concretização do processo de ensino e aprendizagem.

3.1.2 – Recursos Humanos

O Quadro da Escola é composto por uma Diretora, uma Especialista de Educação Básica - Supervisora Pedagógica, por dezesseis professores habilitados, com formação em nível superior, uma secretária escolar, um auxiliar de biblioteca e seis auxiliares de serviço. A Escola conta ainda com o

apoio de uma psicopedagoga, uma fonoaudióloga e uma psicóloga que atendem a todas as Escolas do município, seguindo um cronograma pré-estabelecido, tendo como propósito, atender alunos com dificuldades e oferecer mais oportunidades e melhores condições de aprendizagem.

Também faz parte do quadro da escola o Conselho Escolar, eleito no início do ano letivo, que tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões que envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros definidas na legislação municipal e no Regimento Escolar. Ele conta com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade local e escolar, e deveria possibilitar, assim, uma melhor aplicação dos recursos financeiros da escola, como também uma gestão mais transparente e democrática. Mas a Escola Municipal José Marcelino Pereira vê a necessidade de envolver e qualificar os participantes do Conselho Escolar para que a prática se aproxime dos padrões teóricos.

A diretora, auxiliada pela supervisora pedagógica e demais componentes administrativos, coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, respeitando as leis vigentes e atendendo determinações da Secretaria Municipal de Ensino e órgãos superiores. Segundo o Guia do Diretor Escolar SEE/MG (2006 , p. 15) “cabe ao Diretor Escolar articular todas as formas da gestão, direcionando-as para o foco central do fazer da Escola: o ensinar e o aprender.”

A supervisora pedagógica, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógicas. Conforme o Guia dos Especialistas da Educação Básica é de sua “competência também coordenar e articular a implementação e a efetivação da prática que compõem o Projeto Político-Pedagógico.” Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas e ainda, cuidar do ambiente de trabalho, no sentido de reforçar positivamente as atitudes e o esforço de cada um, promover o trabalho compartilhado num ambiente acolhedor e manter relacionamento com os pais e a comunidade escolar, no que diz respeito ao funcionamento pedagógico.

Os técnicos-administrativos, secretária escolar, auxiliar de biblioteca, auxiliares de serviço asseguram o atendimento das funções e dos objetivos da escola. A Secretária Escolar cuida da documentação, escrituração e

correspondência interna e externa da escola, dos docentes, demais funcionários e dos alunos. Responde também pelo atendimento ao público.

O auxiliar de biblioteca responde pelo planejamento, organização e atendimento ao usuário. Auxilia professores regentes em atividades e projetos afins à arte, leitura e literatura, colabora no atendimento ao educando em suas demandas de pesquisa e estudo, orientando-os na localização e uso de materiais bibliográficos e audiovisuais; responde ainda pelos multimeios, que compreende a biblioteca, videoteca, os equipamentos audiovisuais e outros recursos didáticos.

Os auxiliares de serviço cuidam da manutenção, conservação e limpeza do prédio; da guarda das dependências, instalações e equipamentos; da cozinha e da preparação e distribuição da merenda escolar; da execução de pequenos consertos e outros serviços rotineiros da escola.

O Corpo docente é constituído pelo conjunto dos professores em exercício na escola, que tem como função básica realizar o objetivo prioritário da escola, o ensino. Os professores de todas as disciplinas formam, junto com a direção e especialista, a equipe escolar. Além do seu papel específico de docência das disciplinas, os professores também têm responsabilidades de participar das reuniões pedagógicas semanais, realização das atividades da escola e decisões do Conselho Escolar e de classe, das reuniões com os pais e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade.

Para realizar um ensino de qualidade e cumprir suas finalidades, a organização e a participação efetiva da comunidade escolar é preponderante para a Escola Municipal José Marcelino Pereira, que também acredita que a gestão democrática e participativa traz soluções mais “fortes” e com visão abrangente, desenvolve o espírito de equipe e cooperação e reduz conflitos decorrentes de decisões tomadas.

Nessa concepção, Libâneo (2013, p.7) enfatiza a importância de uma estrutura organizada da escola para se atingir os resultados pretendidos:

De fato, 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, 2013, p.7).

Por fim, a Escola aposta na construção coletiva dos objetivos e seu funcionamento por meio do diálogo, do consenso.

3.2 - Estrutura Pedagógica

A organização do trabalho na escola passa pela atuação dos professores e do bom andamento do processo pedagógico, garantindo o sucesso do processo ensino aprendizagem.

Dessa forma, a Escola Municipal José Marcelino Pereira preocupada com a efetividade do processo se volta especialmente para a prática pedagógica desenvolvida pelos professores que une a instituição escolar à sociedade.

O conhecimento é organizado por disciplina, a escola adota apostilas do Núcleo de Apoio a Municípios e Estados - NAME do Sistema COC de Ensino, instituição privada, com desenvolvimento de projetos pedagógicos e a professora a partir dos conhecimentos prévios dos alunos, aborda os conteúdos de acordo com a vivência de cada um, preocupando-se então com a construção de conhecimentos. A avaliação é processual através de atividades e da participação em sala, para que dessa forma o professor possa acompanhar as dificuldades apresentadas no processo de aprendizagem do educando e repense sua prática.

A Escola Municipal José Marcelino Pereira tanto na educação infantil quanto no Ensino Fundamental tem como compromisso cuidar e educar. As crianças são respeitadas em sua individualidade. Suas emoções e suas manifestações são aspectos integrantes e indissociáveis das práticas cotidianas da Escola, procura-se atender as suas necessidades de acordo com a faixa etária, garantindo a ampliação dos conhecimentos de forma a possibilitar a construção da autonomia, criatividade, criticidade, responsabilidade e formação de autoconceito positivo, contribuindo assim para o exercício da cidadania.

4 – CURRÍCULO

Currículo compreende o conjunto de atividades desenvolvidas no âmbito escolar, cujo objetivo é construir e produzir conhecimentos. De acordo com o Guia de Estudos para Certificação Ocupacional do Dirigente Escolar SEE/MG (2006) apud Guia do Diretor Escolar – SEE/MG (2006):

[...] Define-se currículo como conjunto de ações que cooperam para a formação humana. Nesse sentido, falar de currículo é falar de uma perspectiva de mundo, de sociedade e de ser humano. O currículo preside as atividades educativas escolares define suas intenções e proporciona subsídios para a execução das ações. Porém, questões como o que ensinar, quando ensinar, como ensinar e como avaliar devem estar presentes. (Guia de Estudos para Certificação Ocupacional do Dirigente Escolar SEE/MG - 2006)

Os educandos necessitam dos Conteúdos Básicos para se situarem no mundo onde vivem e a escola deve privilegiar os interesses, a realidade social e as aptidões de seus alunos para oferecer Conteúdos Complementares, estratégias diversificadas objetivando o aprendizado dos alunos. É essa compreensão de currículo que deve direcionar a sua elaboração pela Escola, sem se esquecer do embasamento legal e teórico.

O currículo representa o caminho a ser percorrido pelo qual se organiza a Escola Municipal José Marcelino Pereira, como: o que ensinar, como ensinar e que prática será utilizada, ele é um instrumento de comunicação entre teoria e prática para a efetivação de uma escola de qualidade.

Para a concretização de seus objetivos, a Escola se orienta pela LDB 9394/96, Resoluções da SEE, Pareceres, os Cadernos da SEE/MG elaborados pelo CEALE/UFMG, os Guias do Professor Alfabetizador para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, as Propostas contidas nas Matrizes Curriculares para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental dentre outros.

Sabe-se que a instituição escolar tem função de colocar o aluno frente a uma diversidade de propostas referentes a cada disciplina, integrando a uma prática interdisciplinar para uma visão integral da realidade. Não se pode entender o currículo como uma visão isolada das disciplinas. Ele compreende, pois, toda a união das partes. De acordo com Veiga (1995) “o currículo não

pode ser separado do contexto social, uma vez que ele é historicamente situado e culturalmente determinado.”

A Escola trabalha, de forma contextualizada com as realidades da sociedade atual que busca transformações e inovações. Os Temas Transversais são desenvolvidos de forma interdisciplinar, assegurando, assim, a articulação com a Base Nacional Comum e a Parte Diversificada.

A Escola Municipal José Marcelino Pereira se propõe a desenvolver um currículo de forma que os alunos se tornem reflexivos, críticos e os professores desenvolvam a prática docente também de forma crítica, reflexiva. Propõe-se também construir atividades pedagógicas e alternativas que sejam capazes de atender aos anseios e expectativas do educando.

A organização curricular da Escola Municipal José Marcelino Pereira, baseada na Resolução SEE Nº 2.197, de 26 de outubro de 2012, que estabelece as diretrizes para a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas de Educação Básica de Minas Gerais, e se fará da seguinte forma:

Na educação infantil - trabalhará a formação humana das crianças, articulando o cuidar e educar com intenção pedagógica, considerando a construção da autonomia, da independência e da socialização, favorecendo, assim, o seu crescimento e desenvolvimento. A educação infantil deve ter uma proximidade com a família, buscar o seu envolvimento, desenvolvendo o trabalho de cuidar e educar em parceria, construindo vínculos e uma relação de confiança entre as duas instituições em um ambiente que expresse e valorize a diversidade estética e cultural.

Na organização curricular do ensino fundamental será observado o conjunto de Matrizes Curriculares para os Anos Iniciais a serem ensinadas, obrigatoriamente, por todas as unidades escolares da rede municipal de ensino. Estrutura-se em ciclos de escolaridade, considerados como blocos pedagógicos sequenciais e com duração de nove anos:

I - Ciclo da Alfabetização, com a duração de 3 (três) anos de escolaridade, 1º, 2º e 3º ano;

II - Ciclo Complementar, com a duração de 2 (dois) anos de escolaridade, 4º e 5º ano;

Art. 27 - O Ensino Fundamental, etapa de escolarização obrigatória, deve comprometer-se com uma educação com qualidade social e garantir ao educando:

I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, com pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;

II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;

III - a aquisição de conhecimentos e habilidades, e a formação de atitudes e valores, como instrumentos para uma visão crítica do mundo;

IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

(RESOLUÇÃO SEE Nº 2.197, DE 26 DE

OUTUBRO DE 2012)

O ciclo de alfabetização visa ao desenvolvimento de conjuntos considerados fundamentais aos processos de alfabetização e letramento dos alunos, realizado através da apropriação do sistema de escrita e ortografia; bem como o desenvolvimento e capacidade motora e cognitiva desenvolvidas desde o primeiro ano.

Para definição dos conteúdos curriculares para o ciclo de alfabetização e ciclo complementar serão observados elementos fundamentais, capazes de desenvolver o pessoal e sócio cultural dos alunos. Numa metodologia que busca compreender conceitos, procedimentos, conhecimentos e compreensão da realidade de forma significativa e contextualizada.

Ao final do ciclo de alfabetização espera-se o desenvolvimento de atitudes e disposições favoráveis à leitura, bem como o domínio de capacidades necessárias à sua efetivação com fluência, compreendendo a valorização da escrita, da produção de textos, identificação de diversos gêneros textuais.

Art. 29 - Os Ciclos da Alfabetização e Complementar devem garantir o princípio da continuidade da aprendizagem dos alunos, sem interrupção, com foco na alfabetização e letramento, voltados para ampliar as oportunidades de sistematização e aprofundamento das aprendizagens básicas, para todos os alunos, imprescindíveis ao prosseguimento dos estudos.

Art. 60 - Considerando que o processo de alfabetização e o zelo com o letramento são a base de sustentação para o prosseguimento de estudos, com sucesso, as Escolas devem organizar suas atividades de modo a assegurar aos alunos um percurso contínuo de aprendizagens e a articulação do Ciclo da Alfabetização com o Ciclo Complementar.

Art. 63 - A programação curricular dos Ciclos da Alfabetização e Complementar, tanto no campo da linguagem quanto no da Matemática, deve ser estruturada de forma a, gradativamente,

ampliar capacidades e conhecimentos, dos mais simples aos mais complexos, contemplando, de maneira articulada e simultânea, a alfabetização e o letramento (RESOLUÇÃO SEE Nº 2.197, DE 26 DE OUTUBRO DE 2012)

Outra questão importante para a Escola e necessária à educação Infantil e Ensino Fundamental é a presença do lúdico nos conteúdos e nas atividades. Conforme o Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita (CEALE/UFMG, 2004) “A ludicidade contribui para melhor promover o desenvolvimento das capacidades cognitivas procedimentais e atitudinais que se deseja ver construídas pelas crianças nesta faixa etária.”

O currículo da Escola Municipal José Marcelino Pereira é formado por ações concretas dentro da realidade escolar que se juntam e se completam. “[...] não faz sentido a tentativa de se definir um currículo crítico universalmente válido.” (Moreira, 2013, p. 126). Estas ações são:

- a) A Grade Curricular que abrange as diferentes áreas do conhecimento e os conteúdos realizados da educação infantil ao 5º ano.
- b) As séries de práticas, projetos e atividades que transcorrem na grade curricular que a torna completa e aprimorada, desenvolvendo cada vez mais capacidades e habilidades envolvendo os educandos e que são necessárias para incrementar a qualidade do trabalho e garantir o sucesso da proposta.

A organização da proposta curricular da Escola obedece ao regime de ano de escolaridade atendendo cento e noventa e seis alunos devidamente matriculados e está preparada para atender alunos com necessidades especiais no ensino regular, garantindo o processo de inclusão.

A Escola Municipal José Marcelino Pereira terá suas atividades pedagógicas organizadas de modo a assegurar, com tranquilidade, a transição entre as etapas da Educação Básica e que a cada final de ano de escolaridade o aluno alcance os objetivos propostos e por sua vez que o currículo se associe com o alcance de metas de desempenho.

Art 25 - A transição entre as etapas da Educação Básica – Educação Infantil, Ensino Fundamental – deve assegurar formas de articulação das dimensões orgânica e sequencial que garantam aos alunos um percurso contínuo de aprendizagem, com qualidade. (RESOLUÇÃO SEE Nº 2.197, DE 26 DE OUTUBRO DE 2012)

Estratégias diversificadas serão definidas pelos professores e comunidade escolar visando desenvolver conteúdos de forma integrada, contextualizada e interdisciplinar:

- Trabalho coletivo para que os alunos possam construir seu próprio conhecimento - em forma de pequenos grupos integrando-os, numa prática mediada pelo docente;
- Pesquisa de campo e entrevistas proporcionando ao aluno construir seu próprio conhecimento;
- Atividades lúdicas e prazerosas de forma que o aluno aprenda brincando;
- Desenvolver a função social da escrita buscando leitura em volta do ambiente escolar bem como a comunidade local;
- Aulas práticas e teóricas com suporte no laboratório de informática e outros;
- Metas e atividades significativas detalhadas por ano de escolaridade;
- Atividades extraclasse para fortalecer o aprendizado em sala de aula;
- Propostas de atividades para casa visando a participação dos pais na vida escolar do aluno.

Em seu currículo, a Escola Municipal José Marcelino Pereira trabalha com foco na educação inclusiva e com qualidade, se baseando nos desafios da modernidade: ser emancipadora, libertadora e inclusiva; ter na centralidade o aluno e cuidar e educar este aluno com os pressupostos dos processos de ensino aprendizagem:

- Todo aluno é capaz de aprender;
- Todo professor é capaz de ensinar;
- Aluno motivado, com auto-estima elevada aprende com mais facilidade;
- Desenvolvimento cognitivo, afetivo e social fazem parte do mesmo processo;
- Ensino contextualizado, aprendizagem significativa, desenvolvimento de competências e habilidades;
- Valorização do saber do aluno, seus avanços e progressos e acolhimento em suas dificuldades;
- Relação professor/aluno: afeto, apoio, parceria, ética.

5 – TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

A escola deve organizar o tempo e o espaço considerando várias dimensões capazes de proporcionar ao aluno sua construção do conhecimento. Essas dimensões sejam elas afetivas, emocionais, culturais, ética, estéticas dentre outras devem aprimorar a construção do conhecimento. A escola desenvolve atividades capazes de explorar e valorizar de forma afetiva todos os espaços físicos que a envolvem devendo, pois, acrescentar em suas atividades corriqueiras, visitas em pontos turísticos, biblioteca pública, espaços onde são desenvolvidas atividades artísticas, dentre outros espaços sociais, buscando de maneira efetiva enriquecer a aprendizagem do aluno, valorizando assim as atividades extraclasse.

O tempo escolar não deve ser rígido, no mesmo ritmo para todos os alunos, como afirma Fernandes (2008, p.8) ele deve ser organizado em torno dos objetivos a serem alcançados e não somente com ênfase nos conteúdos trabalhados pelos professores. Segundo o referido autor,

[...] analisar a lógica temporal da escola que conhecemos, veremos que é uma lógica transmissiva, isto é, que organiza os tempos e espaços dos estudantes e professores em torno dos conteúdos a serem trabalhados, de um currículo cuja concepção está relacionada a um conteúdo linear e com ênfase nos conteúdos a serem transmitidos e não nos objetivos a serem alcançados. (Fernandes, 2008, p.8)

De acordo com o Guia do Diretor Escolar SEE/MG (2006, p. 26) “Estudos científicos revelam que a aprendizagem é uma atividade bastante complexa, que não acontece de forma linear e sequencial e envolve aspectos de natureza biológica, psicológica, cultural, entre outros”. Com base nessas afirmativas que a Escola Municipal Marcelino Pereira desenvolve seu trabalho educativo visando à formação integral do aluno, buscando reconhecê-lo como produtor do seu próprio conhecimento, colocando-o em situações favoráveis ao seu desenvolvimento.

É preciso, pois desenvolver práticas numa experiência pedagógica capaz de reconhecer o aluno como centro do processo educativo, mas para que isso aconteça deve se oferecer um espaço adequado com relações fraternas e coletivas e favoráveis que estimulem os valores morais e éticos.

A organização do tempo escolar expressa no calendário constitui um fator de suma importância para a consecução dos objetivos educacionais estabelecidos pela escola. Nesse documento estão explícitos os números de dias letivos e a carga horária prevista na legislação. O calendário escolar define a organização do ano escolar nos estabelecimentos de ensino, determina as datas previstas para o início e o término dos períodos letivos, férias escolares, recessos, reuniões pedagógicas, e as demais atividades. Segundo a Resolução SEE nº 2197, de 26 de outubro de 2012,

Art. 7º O Calendário Escolar deve ser elaborado pela Escola, em acordo com os parâmetros definidos em norma específica, publicada anualmente pela Secretaria de Estado de Educação – SEE, discutido e aprovado pelo Colegiado e amplamente divulgado, cabendo à Inspeção Escolar supervisionar o cumprimento das atividades nele previstas.

§ 1º Serão garantidos, no Calendário Escolar, os mínimos de 200 (duzentos) dias letivos e carga horária de 800 horas, para os anos iniciais, e de 833 horas e 20 minutos, para os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. (RESOLUÇÃO SEE Nº 2.197, DE 26 DE OUTUBRO DE 2012)

O calendário escolar desta instituição de ensino consta com 200(duzentos) dias letivos e carga horária de 800 (oitocentas) horas, tempo necessário previsto em lei para que o aluno possa desenvolver sua aprendizagem ao longo dos anos de escolaridade.

Na escola é preciso valorizar os tempos determinados pra toda e qualquer atividade desenvolvida. É preciso também saber utilizar esse tempo aproveitando de maneira consciente o espaço respeitando os ritmos, os indivíduos suas relações cotidianas buscando de forma positiva alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, Freitas (2004, p.1) diz que:

Esta dimensão espacial é vivida em acontecimentos que se desenrolam em seus tempos e ritmos(tempo para estudar, tempo para aprender matemática, tempo para brincar, tempo para planejar, tempo para gerir). Nada é tão demarcado na forma escolar atual como seus tempos. Instituí-los implicou em decisões igualmente orientadas por uma visão de mundo e por concepções de educação. Tais decisões foram implementadas há tanto tempo na história da escola que já não nos damos mais ao trabalho de examiná-las e, em geral, damos isso por suposto e naturalizado. (Freitas, 2013, p.1)

A Escola Marcelino Pereira tem em seus propósitos cumprir com responsabilidade os dias previstos no calendário Escolar, respeitando a carga horária dos alunos com o compromisso de proporcionar atividades para os seu desenvolvimento.

Na escola é preciso valorizar os tempos determinados pra toda e qualquer atividade desenvolvida. É preciso também saber utilizar esse tempo aproveitando de maneira consciente o espaço respeitando os ritmos, os indivíduos, suas relações cotidianas buscando de forma positiva alcançar os objetivos propostos.

Art. 11 A jornada escolar no Ensino Fundamental deve ser de, no mínimo, 4 horas de trabalho diário, excluído o tempo destinado ao recreio.

Art. 12 Respeitados os dispositivos legais, compete à escola proceder à organização do tempo escolar no ensino fundamental e médio, assegurando a duração da semana letiva de 05 (cinco) dias.

Art. 13 Poderá ser organizado horário escolar, com aulas geminadas de um mesmo Componente Curricular, para melhor desenvolvimento do processo de ensino- aprendizagem. (RESOLUÇÃO SEE Nº 2.197, DE 26 DE OUTUBRO DE 2012).

Levando em consideração na organização do tempo escolar, a realidade dos alunos, a região e a estrutura da instituição, e para que o trabalho pedagógico seja de qualidade, as atividades educacionais da Escola Municipal José Marcelino Pereira acontecem no período vespertino, das doze horas às dezesseis horas e vinte e cinco minutos, incluindo o horário do recreio, atendendo cento e noventa e seis alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental até o 5º ano.

Para que todos os espaços físicos da instituição, como o laboratório de informática, biblioteca, sala de vídeos, sala de recursos, sejam usufruídos para a realização de objetivos educacionais, uma escala de turmas e horários é previamente definida.

Para manutenção da qualidade do trabalho pedagógico e fortalecer a escola como instância de educação continuada, a Escola Municipal José Marcelino Pereira proporciona aos professores períodos de estudo e reflexão sobre a prática. É preciso tempo para que os educadores aprofundem seu conhecimento e conseqüentemente

as atividades curriculares serão planejadas e desenvolvidas com eficácia visando atender aos anseios dos alunos de maneira inclusiva com base nos

conhecimentos prévios, nas vivências cotidianas garantindo direitos e deveres dos mesmos e garantindo uma construção do conhecimento satisfatória numa gestão democrática, com práticas educacionais que garantam o acesso e permanência do educando em seu espaço e tempo escolar.

6 – PROCESSOS DE DECISÃO

Hodiernamente o principal objetivo das escolas é fornecer uma educação de qualidade e esta busca passa por planejamentos estratégicos, conscientes, organizados de forma participativa, enfim, por processos decisórios eficientes. Tais decisões no âmbito escolar deverão ser feitos de maneira democrática, onde todos serão envolvidos. De acordo com Paro (1993), é de extrema importância, a instalação de uma gestão democrática no interior da escola, onde a combinação de esforços de funcionários, professores, pessoal técnico, administrativo, alunos e pais sejam fundamentadas numa participação coletiva.

No ambiente escolar cada um deve fazer sua parte em busca do bem comum. É complexa a administração de uma escola, sendo de suma importância a participação de todos com a responsabilidade de alcançar os objetivos de maneira transparente e constante. Nesse sentido, Gonçalves e Carmo (2001, p.31) define os estabelecimentos de ensino:

Como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e como tal devem ser entendidos ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão tenta responder.

Já não cabe em uma escola a gestão autocrática, a LDB 9394/96 de 20/12/1996 orienta a organização da gestão democrática, onde todos participam: família, sociedade e poder público. E cabe ao gestor conduzir este processo de tomada de decisão com compromisso. Ele deverá ser capaz de dinamizar o processo decisório e distribuir funções e responsabilidades de forma que permita a cada integrante do espaço escolar fazer sua parte.

A atual gestora da Escola Municipal José Marcelino busca integrar e valorizar cada um, atendendo aos anseios da comunidade escolar, promovendo participações coletivas, descentralizando o poder, dividindo tarefas, enfim atuando de forma democrática e compartilhada. O trabalho em equipe é valorizado e a consequência deste trabalho conjunto é uma escola com melhor qualidade de vida para todos.

Para Gonçalves e Carmo (2001, p.35) o papel do gestor na descentralização dos processos e a condução do trabalho coletivo são fundamentais. Segundo os autores,

[...] se ele acreditar que não há administração satisfatória sem a participação de todos, e de que não haverá participação condizente de todos, sem o papel de coordenador. Para que aconteça essa participação é preciso que o gestor se proponha, conscientemente, a impor o menos possível; a aceitar a amorosidade de um processo participativo; a superar o medo de ser julgado e ainda de perder alguns privilégios; a de ter de conviver com idéias diferentes ou contraditórias as suas e a de conter sua tendência mais ou menos centralizadora, individualista ao tomar decisões.

Na organização escolar democrática e participativa é importante que cada um tenha suas funções bem definidas para que o trabalho caminhe de maneira ordenada e eficaz. Sendo assim, na Escola Municipal José Marcelino Pereira, o processo de tomada de decisão implica que cada um tem o poder de decidir sobre sua área de atuação, com o apoio e colaboração da gestora visando ao objetivo maior: a aprendizagem dos alunos.

Compete ao diretor, tendo como eixo do seu trabalho responsabilizar pela gestão pedagógica e administrativa, financeira bem como a gestão de pessoas e dos resultados esperados, administrando com autonomia, democracia, intermediando várias situações de conflito buscando solucioná-los com habilidade. O Guia do Diretor Escolar SEE/MG (2006, p. 7) sugere um modelo e uma forma de dirigir a Escola dentro de uma ação coletiva, engajada, com foco no bem comum que é uma educação efetiva. Segundo o referido Guia,

A Escola precisa ser, hoje, o lugar onde toda a comunidade escolar – Diretor, Especialistas, Professores, Servidores da Secretaria e dos Serviços Gerais, Pais e Alunos – atua como articuladora e transformadora da realidade. Para tanto, o Diretor Escolar, mais que um administrador, deve exercer sua missão de verdadeiro líder da Escola, conciliando as demandas burocráticas e pedagógicas, estimulando a participação dos pais e comunidade, gerindo os recursos públicos, formando seus professores e funcionários, trabalhando as relações interpessoais, tudo para garantir que todos os alunos progridam.

É preciso também que o gestor possibilite a formação continuada e que a avaliação do desempenho individual aconteça de forma justa e transparente,

para que cada profissional possa desenvolver-se de maneira satisfatória e conseqüentemente alcancem o sucesso.

O trabalho da supervisora pedagógica, também uma aliada da direção, será proposto neste documento de forma que ela seja a responsável pelo ato de planejar, assessorar e avaliar as atividades didáticas pedagógicas propostas. A ela será dada a responsabilidade de assegurar melhorias na aprendizagem do aluno, o planejamento das atividades educativas, acompanhar e assessorar os professores acompanhando os planejamentos das ações e manter uma boa comunicação com a família, comunidade escolar e outros.

Um outro órgão responsável pela tomada de decisão nesta instituição é o Conselho Escolar, órgão representativo da comunidade escolar com função deliberativa, consultiva e avaliação nos assuntos gerais referentes à gestão administrativa, pedagógica e financeira.

Fortalecer as relações da escola com a família é de suma importância no trabalho educativo desta instituição, pois esta parceria é imprescindível nas ações internas e externas da Escola dinamiza o processo educativo e ajuda nas tomadas de decisões. O gestor precisa garantir e promover a participação efetiva da comunidade na escola. Nota-se que quando os pais e a comunidade participam da escola os resultados no processo de aprendizagem são positivos. Com base nesses pressupostos a Escola Municipal José Marcelino Pereira trabalha em parceria, tendo pais e comunidade como aliados nas decisões e na viabilização para garantir melhorias, melhor ensino e mais aprendizagem dos alunos.

A participação das famílias são resultados de lutas em prol da democracia na escola, possibilita aos sujeitos o exercício da liberdade e asseguram sua autonomia. A esse respeito, segundo Gadotti (1994 p. 42 apud Guia do Diretor Escolar SEE/MG 2006 p. 46) “A participação e a democratização num sistema público de ensino é a forma mais prática de formação para cidadania”. Dessa forma, é preciso que o grupo pense a educação segundo a sua própria perspectiva, valorizando o papel e opinião das pessoas que movem o cotidiano escolar, quando as decisões são tomadas coletivamente se tem uma escola de boa qualidade e se firma também uma educação de todos para todos.

7 – RELAÇÕES DE TRABALHO

O espaço escolar tem possibilidade para a construção, de fato, coletiva e democrática. Um local onde se devem articular trocas de experiências e negociações em busca de uma aprendizagem significativa. Sem se esquecer da intervenção do estado na Escola, do controle, é necessário a busca diária do espaço de cada um, onde todos participem das decisões.

As relações humanas se tornam complexas no interior da escola, interações não são fáceis, objetivos são diferentes, visto que convivem classes sociais, valores e culturas distintas. Conforme Japecanga (2013, p. 41) as escolas públicas “vivem uma realidade bastante difícil, em vários sentidos, [...]”. A Hierarquia se torna evidente, diretores controlam a participação do grupo e daí surgem conflitos, resistências de todos os lados. Para se chegar a consensos é essencial que o coletivo escolar se envolva em discussões e decisões sobre a linha condutora do trabalho. Segundo Azanha (1995, p.24) apud Falsarella (2013, p. 20):

Só a escola, com seu diretor, seu corpo docente, seus funcionários, suas associações de pais tem que examinar sua própria realidade específica e local; fazer um balanço das suas dificuldades e se organizar para vencê-las. Não há plano de melhoria empacotado por qualquer outro órgão que possa realmente alterar, substantivamente, a realidade de cada escola. Se a própria escola não for capaz de se debruçar sobre os seus problemas, de fazer aflorar esses problemas e de se organizar para resolvê-los, ninguém fará isso por ela.

Busca-se na Escola Municipal José Marcelino Pereira, relações de trabalho pautadas na solidariedade e na participação coletiva. Problemas e conflitos profissionais existem, tentativas de imporem suas vontades e suas más vontades também é realidade, as relações de poder geram conflitos entre as partes envolvidas. Essas relações, segundo o pensador Michel Foucault (1999) apud Aragão (2013, p. 272), podem ocorrer entre pais e filhos; alunos e professores; governantes e governados; patrões e empregados, e assim por diante.

Por outro lado é visível a forma ordenada de se conduzir o diálogo, sem imposição, com direito aos questionamentos que se fizerem necessários para a solução dos impasses, valorizando o papel e a opinião dos atores que movem

o cotidiano escolar, de modo a promover uma melhoria significativa do ensino/aprendizagem.

É necessária a participação de todos os segmentos da escola – diretor, professores, pais, alunos e funcionários – para que os objetivos, as discussões e as decisões sejam em favor de uma escola de qualidade. Uma maneira de dinamizar o trabalho é saber que existem divergências de ideias, conflitos, mas que a vontade de superá-los seja maior, pois se faz necessária a união para resolver os problemas corriqueiros e enfrentar situações adversas que perpassam o cotidiano escolar, o importante é considerar que ninguém faz nada sozinho e que o respeito, a solidariedade, a reciprocidade devem servir de base para as relações de trabalho. Conforme Falsarella (2013, p. 19), a gestão democrática da escola pública só tem sentido se possibilitar a renovação de conceitos e práticas pedagógicas, de modo a favorecer o trabalho docente na busca de uma aprendizagem dos alunos, razão principal da existência da escola. Nesse sentido, a Escola busca formas para o custeio e incentiva os profissionais a pensar na própria formação e aperfeiçoamento atualizando-se permanentemente por meio de participações em fóruns, seminários, cursos e eventos destinados à discussão dos assuntos relacionados à área educacional. No âmbito escolar estabelece rotina de organização de tempo para estudos, discussões sobre a prática, elaboração de projetos de trabalho e planejamento.

Como afirma Libâneo (2008, p. 78) apud Falsarella (2013,p 19) “escola democrática é a que propicia as condições de desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral dos alunos”. A relação professor-aluno, nesta instituição é parte do processo de aprendizagem e é vinculada às normas que o permeiam: currículo, estratégias de ensino e programas, ela processa-se de forma amistosa, com afetividade em um ambiente agradável e prazeroso, não deixando de lado a necessidade de reconstruir diariamente a relação baseada no respeito e na solidariedade.

É fundamental para a Escola Municipal José Marcelino Pereira manter laços estreitos com a família, pois o desempenho dos alunos é melhor quando pais ou responsáveis participam da vida escolar dos filhos e são constantemente informados do seu rendimento escolar e dos resultados das avaliações externas. Na Escola a tarefa de educar deve ser compartilhada

entre os profissionais da educação, as famílias e a comunidade escolar. O impacto na aprendizagem é perceptível, e a melhoria da atitude das crianças para com outras crianças, para com a escola e professores é consequência natural.

8 – AVALIAÇÃO

A avaliação é a chave mestra do acompanhamento e do direcionamento das decisões sobre os rumos da instituição escolar. Ela se revela como um importante instrumento de gestão. De acordo com Souza (2005, p. 2) “a avaliação do conjunto do trabalho da escola como instituição educativa, como subsídio do processo de planejamento, é um instrumento de gestão democrática desta instituição.” Nesse sentido é um ato dinâmico, significativo que direciona as ações dos educadores e dos educandos. A avaliação é um importante instrumento que possibilita o conhecimento para subsidiar as informações e decisões sobre a vida escolar e tem sempre por finalidade a educação de qualidade. Pode ser compreendida em avaliação da aprendizagem e avaliação institucional interna e externa.

Para avaliar é fundamental que a escola estabeleça critérios minuciosos. Não basta avaliar por avaliar. É preciso observar o que avaliar e acompanhar de forma dinâmica o desenvolvimento do processo educativo. Cabe aos responsáveis pela avaliação identificar de forma clara e objetiva quais aspectos a serem avaliados e quais são devidamente adequados ao trabalho desenvolvido.

A avaliação da aprendizagem é uma fonte de informações e indicadores para nortear os procedimentos pedagógicos e possibilitar a formação global dos alunos. Segundo a Resolução SEE nº 2197, de 26 de outubro de 2012, na avaliação da aprendizagem:

Art. 70 - A Escola deverá utilizar procedimentos, recursos de acessibilidade e instrumentos diversos, tais como a observação, o registro descritivo e reflexivo, os trabalhos individuais e coletivos, os portfólios, exercícios, entrevistas, provas, testes, questionários, adequando-os à faixa etária e às características de desenvolvimento do educando e utilizando a coleta de informações sobre a aprendizagem dos alunos como diagnóstico para as intervenções pedagógicas necessárias.

Parágrafo único. As formas e procedimentos utilizados pela Escola para diagnosticar, acompanhar e intervir, pedagogicamente, no processo de aprendizagem dos alunos, devem expressar, com clareza, o que é esperado do educando em relação à sua aprendizagem e ao que foi realizado pela Escola, devendo ser registrados.

Para que o direito de aprender seja garantido a todos os alunos, a avaliação deverá ser feita no processo cotidiano da sala de aula possibilitando o diagnóstico da dificuldade individual para que medidas possam ser tomadas efetivando assim o desenvolvimento da capacidade do aluno. Para o educador Luckesi (2013), a boa avaliação aplicada à aprendizagem envolve três passos: “coleta de dados para a avaliação de aprendizagem, qualificação dos dados e, se necessário, por último, a intervenção”.

Na Escola Municipal José Marcelino Pereira, tomando por base o artigo 69 da Resolução SEE nº 2197, de 26 de outubro de 2012, a avaliação da aprendizagem parte integrante da implementação do currículo, é realizada pelos professores, em conjunto com toda a equipe pedagógica da escola, e deve:

- I** - assumir um caráter processual, formativo e participativo;
- II** - ser contínua, cumulativa e diagnóstica;
- III** - utilizar vários instrumentos, recursos e procedimentos;
- IV** - fazer prevalecer os aspectos qualitativos do aprendizado do aluno sobre os quantitativos;
- V** - assegurar tempos e espaços diversos para que os alunos com menor rendimento tenham condições de ser devidamente atendidos ao longo do ano letivo;
- VI** - prover, obrigatoriamente, intervenções pedagógicas, ao longo do ano letivo, para garantir a aprendizagem no tempo certo; (Resolução SEE nº 2197, de 26 de outubro de 2012)

Tem ainda, como meta, introduzir mecanismos permanentes e modernos de avaliação do desempenho profissional, para obtenção de resultados positivos e padrões elevados de sucesso no processo de ensino aprendizagem. Utilizando, para isso, os procedimentos implementados pelas avaliações em larga escala realizadas pelo Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), assim a Escola presta contas à comunidade sobre a eficácia da educação oferecida e ainda fornece subsídios para o planejamento de seu programa de intervenção pedagógica.

Conforme assinala DARLING-HAMMOND e ASCHER, (1991, p. 37), apud Souza (2005, p. 3) “indicadores não substituem nem as ideias educacionais, nem as decisões sobre que políticas devem ser implementadas”. Contudo, a avaliação da aprendizagem é um importante referencial, ela dá suporte à avaliação institucional conforme afirma DARLING-HAMMOND e ASCHER, (1991, p.37), apud Souza (2005, p. 1)

indicadores bem concebidos, que sejam apropriadamente utilizados, podem servir como incentivos positivos para o desenvolvimento da escola. Se indicadores de aprendizagem estudantil encorajam estudantes e professores a focarem o trabalho em habilidades e capacidades, se eles ajudam a identificar necessidades ou problemas (...), então os indicadores poderão ser utilizados mais cotidianamente. (DARLING-HAMMOND e ASCHER, (1991, P. 37)

É fundamental no processo educativo a auto-avaliação da Escola, local onde as atividades acontecem, para que haja propostas concisas e eficazes, capazes de trazer mudanças e/ou transformações substanciais para o aprendizado dos alunos e, também encontrará subsídios para avaliar a aprendizagem dos alunos e o trabalho docente. Segundo Locatelli (2001, p.1) apud Guia do Diretor Escolar – SEE/MG (2006),

“A auto avaliação é um processo que exige tomada de consciência. À medida que as escolas iniciarem suas auto avaliações haverá maior facilidade em obter subsídios a partir das avaliações externas, de tal forma que o processo avaliativo cumpra a sua função: mudar o que precisa ser melhorado”.

A avaliação dos profissionais se refere à revisão sistemática de metas, à maneira de se conduzir as propostas educacionais, à compreensão dos problemas existentes e ao esforço para proposição de soluções, ela é feita com o intuito de motivar e aprimorar a competência do profissional.

É relevante para a Escola Municipal José Marcelino Pereira a avaliação do Projeto Político-Pedagógico, pois ele alicerça o fazer pedagógico, interfere na realidade escolar, devendo ser revisado e avaliado constantemente e continuamente por toda equipe encarregada do seu planejamento para viabilizar a correção de rumos, é preciso entendê-lo como um caminho a seguir e como uma prática mutável, inovadora e reflexiva, parte integrante de uma ação conjunta.

9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos em uma sociedade e realidade complexas, somente através de um trabalho reflexivo, organizado e coletivo conseguiremos encontrar alternativas para a efetivação e promoção de uma educação de qualidade para todos.

Construir coletivamente o Projeto Político-Pedagógico da Escola Municipal José Marcelino Pereira significa conhecer suas dificuldades, fragilidades e suas deficiências e assim, buscando superar os desafios, corrigindo erros numa gestão democrática propiciará a realização de seu objetivo maior que é promover uma educação eficaz.

Este trabalho foi fruto de estudos permeados acerca das necessidades da criação de uma Proposta Pedagógica para a Escola Municipal José Marcelino Pereira, uma vez que esta instituição apresenta um documento imposto, pronto e acabado.

Esforço de discussões coletivas, esta proposta visa atender a todas as esferas desta escola, bem como garantir um processo contínuo de crescimento e amadurecimento pessoal e profissional, bem como garantir ações e tomadas de decisões capazes de atender as necessidades de todos os envolvidos no processo educativo.

Sabe-se que a Proposta Pedagógica é um documento que garante ao professor e ao educando caminhos possíveis para uma educação de qualidade, bem como garantir um trabalho didático - pedagógico baseado nas práticas e vivências sociais dos alunos e em questões que proporcionam a esses “atores” desenvolver cidadania, moral e ética.

Pautado em práticas interdisciplinares e com a inserção de temas transversais aliadas a construção do conhecimento este documento representa para esta instituição a garantia e o sentido para a construção do conhecimento do aluno que é o centro do processo educacional.

Este Projeto Político-Pedagógico desencadeia para a Escola Municipal José Marcelino Pereira novos rumos como a autonomia administrativa, financeira e pedagógica. Também serve como alicerce para o desenvolvimento

do trabalho do professor, pois foi criada como documento de referência para assegurar o desenvolvimento do trabalho educativo.

Conheceu-se melhor a realidade da Escola Municipal José Marcelino Pereira, pois antes foi feito um estudo da atual proposta e este colaborou para o aprofundamento dos nossos conhecimentos prévios, através das diferentes leituras feitas durante todo o desenvolver do trabalho. Na realização deste documento cumprimos com os objetivos propostos pelo curso de gestores. Sabe-se que este documento é de suma importância para todos os envolvidos no processo educacional desta instituição, pois “nele” está previsto todo direcionamento para o sucesso coletivo.

Pretende-se a transformação das idéias em ações e que este Projeto Político-Pedagógico promova grandes sucessos para o trabalho educativo desta instituição, pois foi desenvolvido baseado na realidade local e nos parâmetros legais educacionais. Não é um documento pronto e acabado, e nem um receituário. Está aberto às discussões e modificações, acréscimos ou decréscimos.

Conclui-se então que o desenvolvimento e construção deste trabalho foram de grande relevância para o crescimento pessoal e profissional enquanto acadêmicas, pois ao finalizá-lo, compreende-se melhor a importância de se ter um Projeto Político Pedagógico criado de maneira coletiva, além de proporcionar aprofundamento no assunto. Este abrirá leques para futuros estudos e servirá como fontes de pesquisas e compreensão da realidade desta instituição.

Os temas aqui abordados levaram a compreensão, de uma maneira mais eficaz, dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de gestores, permitindo criar, recriar, desenvolver e aperfeiçoar e buscar a eficiência e a forma mais viável de se conduzir o processo educativo da Escola Municipal José Marcelino Pereira.

10 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1996.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais:** História, Geografia. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC, 1997. Vol. 5 e 10.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga (Org). **Gestão Escolar:** Enfrentando os Desafios Cotidianos em Escolas Públicas. Curitiba: CRV, 2009. 206 p. (117-128)

ESCOLA DE GESTORES. **O Usufruto do Direito à Educação:** Distintas Concepções Sala Ambiente Fundamentos do Direito à Educação. Disponível em http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/1/gestores/direito/usufrutodireito_u1_pq3.ht. Acesso em 10 fevereiro 2013.

FALSARELLA, Ana Maria. **Escola, qual é seu projeto?** Presença Pedagógica, Belo Horizonte, v. 19, n. 110, p.18-26, mar./abr.2013.

FERNANDES, Cláudia de Oliveira. **A organização do Tempo escolar:** séries ou ciclos? Para além do senso comum. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 11 março 2013.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Ciclos ou séries?** O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola? Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 11 março 2013.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. **A Democratização das Relações de Trabalho na Escola Pública Básica.** Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/viewFile/458/357> Acesso em 22 março 2013.

GOMES, Nilma Lino. **Escola e Diversidade Étnico-Cultural:** um diálogo possível. In: DAYRELL, Juarez (Org.) Múltiplos Olhares sobre Educação e Cultura. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1996.

GONÇALVES, Juçara dos santos; CARMO Raimundo Santos do. **Gestão Escolar e o Processo de Tomada de Decisão**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 17 março 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. Disponível em: <http://www.acervodigital.unesp.br>. Acesso em 16 março 2013.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Para educador, escolas mantêm estratégias de avaliação do século XIV**. Disponível em <http://www.pluricom.com.br/clientes/grupo-sm/noticias/2012/04/para-educador-escolas-mantem-estrategias-de-avaliacao-do-seculo-xiv/?searchterm=Luckesi>. Acesso em 13 maio 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação.Ceale/FAE/UFMG.**Ensino Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização/2**.Belo Horizonte, 2004

_____. **GUIA DO DIRETOR ESCOLAR**. Disponível em: http://crv.educacao.mg.gov.br/aveonline40/banco_objetos_crv/%7B8191B7D8-138B-4DA8-A99B-F7853349BCE6%7D_Guia%20Diretor.indd.pdf. Acesso em 16 março 2013.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. **Propostas curriculares alternativas: Limites e avanços**, 2010. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 29 janeiro 2013.

OLIVEIRA, João ferreira de. **A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola**. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 03 dezembro 2012.

Parecer CEE 1132/97. **Dispõe sobre a Educação Básica, nos termos da Lei 9.394/96**. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br>. Acesso em 15 dezembro 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2005.

QUARESMA, Adilene Gonçalves. Projeto Político-Pedagógico. **Presença Pedagógica**, Belo Horizonte: Ed. Dimensão. V.18, n.104; p. 12-17, mar./abr. 2012.

RESOLUÇÃO SEE Nº 2.197, DE 26 DE OUTUBRO DE 2012. **Dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências.** Disponível em <http://crv.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 16 março 2013.

SILVA JR. Celestino A. **A Organização do Trabalho na Escola:** a prática a existente e a teoria necessária. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 59,1986.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Planejamento:** Concepções. Disponível em: http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/file.php/1/gestores/planejamento/pdf/ul_2.pdf. Acesso em 28 de fevereiro de 2013.

SILVA, Maria Vieira da; TORRES, Maria de Lourdes Soares. **Projeto Político Pedagógico e Direitos Humanos.** Disponível em <http://www.ufal.edu.br/bibliotecavirtual>. Acesso em 03 de dezembro de 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção coletiva. In: Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.