



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

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

ELMA LOPES SOUSA GUIDINE DE OLIVEIRA

BELO HORIZONTE, 2011

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

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Gestores, vinculada a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientação: Profª Marly Olívia Ribeiro e Silva

BELO HORIZONTE, 2011

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

OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

ELMA LOPES SOUSA GUIDINE OLIVEIRA

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado por Banca Examinadora em 03 de dezembro de 2011 conferindo à autora, o título de Especialista em Gestão Escolar.

Banca examinadora:

Belo Horizonte, 03 de dezembro de 2011

Dedico este trabalho ao meu esposo Jacyr Guidine, aos nossos filhos, nora, genro, neto Withor e a neta Valentina Maria, pelo apoio e compreensão. Aos meus professores cuja prática profissional me ensinou e demonstrou com sabedoria e ética, o que é ser professor, de todos os alunos com as suas diferenças garantindo o sucesso e sempre com grande conforto das mensagens de que precisamos renovar sempre o entusiasmo e a perseverança.

Agradeço a Deus pela vida, pela minha existência e por ter me fortalecido na elaboração deste trabalho e na realização deste curso.

Aos meus familiares: pais, irmãos, cunhados, cunhadas e sobrinhos por serem os meus pilares, sobre os quais construo as razões do meu viver. Agradeço o apoio, incentivo e compreensão nos momentos de dificuldade.

À UFMG, como instituição, pela oportunidade e pelo ensino que me foi oferecido, que será parte de minha vida pessoal e profissional.

Aos professores da Escola de Gestores pela dedicação incansável na orientação permanente e durante a execução de todos os trabalhos realizados.

A todos aqueles que, não mencionados aqui, colaboraram direta ou indiretamente para a concretização deste trabalho.

Sem vocês seria difícil vencer os desafios encontrados pelo caminho. A TODOS, minha gratidão. Muito obrigada!

“Escola é... O lugar onde se faz amigos. Não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos. Escola é, sobretudo, gente, gente que trabalha, que estuda, que se alegra, se conhece, se estima. O diretor é gente, o coordenador é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionário é gente. E a escola será cada vez melhor na medida em que cada um se comporte como colega, amigo, irmão. Nada de ilha cercada de gente por todos os lados [...]”

PAULO FREIRE

RESUMO

Este estudo tem como ponto de partida o Projeto Político Pedagógico, elaborado no âmbito de uma atuação mais ampla dos educadores e da comunidade e parte da necessidade de refletir sobre os desafios da Gestão Democrática e Participativa no contexto da Escola Municipal Levindo Mariano - Ipatinga/MG. A interação representa a mola propulsora do trabalho educativo e está relacionada tanto à gestão quanto ao processo ensino aprendizagem, por isso busca repensar as relações interpessoais que são estabelecidas neste âmbito e como o gestor deve agir no sentido de manter a harmonia, a motivação e desenvolver os seus planejamentos, visando o desenvolvimento da instituição e de todos os sujeitos envolvidos no processo. Busca por fim, estabelecer reflexões acerca do exercício da cidadania e da escola pública de qualidade. O trabalho está fundamentado em pesquisa bibliográfica que sugere estratégias para desenvolver ações no sentido de vencer os desafios, fortalecer a democracia e a participação da comunidade. Considera enfim, que se o gestor privilegia um ambiente saudável e motivador, os sujeitos são comprometidos com a qualidade e atuam de forma positiva na construção do conhecimento e da cidadania.

Palavras- chave: Gestão, democracia, motivação, cidadania, relações.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1.0 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	10
1.1 Motivação e planejamento: desafios da gestão	11
2.0 O EXERCÍCIO DA CIDADANIA E A ESCOLA PÚBLICA DE QUALIDADE.....	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19
ANEXO: Projeto Político Pedagógico	21

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca estabelecer algumas reflexões acerca dos desafios da gestão, de modo especial sobre as relações existentes na Escola Municipal Levindo Mariano - Ipatinga/MG tendo como foco principal a gestão democrática e participativa. O diretor, enquanto gerenciador, torna-se responsável pelo cotidiano dessa instituição e pelas interações ali existentes, cabendo a ele inclusive, mediar as relações nem sempre satisfatórias na escola. Busca refletir também sobre o papel do gestor para o sucesso do ensino e da aprendizagem e sobre a escola pública de qualidade.

Sob este olhar se pautam as diretrizes do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Levindo Mariano, na expectativa de confirmar os desafios e as relações interpessoais que permeiam a instituição como ponto de partida para a mudança, tendo a gestão democrática como chave para sua efetivação. O interesse por este tema surge durante a elaboração deste documento, considerado fundamental para o bom êxito das escolas do Sistema Municipal de Ensino de Ipatinga – Minas Gerais.

As discussões são fundamentadas principalmente nas ideias e concepções de autores como: Chiavenato (2002), Martins (1999), Abreu (2001), Lopes (2007), Moreno (2009) e outros pesquisadores que defendem uma educação democrática e de qualidade. Segundo Chiavenato (2002), cada indivíduo tem sua maneira de se comportar, de agir e reagir em suas interações e de compreender as relações que se estabelecem no interior das instituições de ensino.

De acordo com os autores e com a análise realizada durante a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a gestão escolar atua diretamente no processo ensino aprendizagem e está intimamente ligada ao comportamento de cada um dos sujeitos que formam a comunidade escolar. Neste contexto, são levantados alguns questionamentos e entre eles: A gestão da Escola Municipal Levindo Mariano proporciona o desenvolvimento das relações interpessoais? De que forma esta escola administra os conflitos gerados pelas relações de trabalho? O gestor é aberto à participação da comunidade? Ou seja, seu trabalho é pautado na democracia ou as decisões são centralizadas?

A interferência do gestor nesse caso é fundamental, uma vez que suas intervenções fazem com que novas ações sejam observadas, analisadas, reconstruídas e possibilitam a participação coletiva, onde cada um assume a sua parcela de responsabilidade. Nesta perspectiva, todos se tornam sujeitos ativos no processo ensino aprendizagem e buscam desenvolver competências para tornar possível a discussão sobre os desafios da gestão democrática e participativa nesta realidade. O que se percebe durante a elaboração do Projeto Político Pedagógico é o envolvimento da comunidade e os questionamentos levantados proporcionam de um modo geral alguns conflitos que são determinantes para solucionar ou para minimizar os problemas nesta instituição de ensino.

1.0 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

De acordo com as concepções de Neto (2008), a gestão escolar deve levar em conta tanto as dimensões políticas, quanto as pedagógicas e administrativas. Os gestores devem analisar as relações que existem entre todos da escola, principalmente entre alunos e professores, criando meios de fazer com que estas sejam pautadas no respeito e na solidariedade. A interação é imprescindível quando se trata da comunidade escolar: professores, alunos, pais, funcionários, enfim, todos os envolvidos em prol de uma educação integral e de qualidade, levando em conta o espaço e o tempo escolar.

Neste processo, é importante destacar um dos instrumentos fundamentais para a efetiva construção e instalação da democracia na Escola Municipal Levindo Mariano em Ipatinga/MG: o Projeto Político Pedagógico, elemento indispensável no exercício da gestão, pois permite que a comunidade defina as diretrizes escolares e busque princípios, situações e estratégias para nortear as ações, sejam administrativas ou pedagógicas, transformando as prioridades em metas e decidindo o que fazer e como fazer para alcançá-las. Sabe-se, porém, que problemas e dificuldades existem, mas com competência e determinação, o gestor deve administrar os conflitos e contribuir para uma gestão realmente democrática e de qualidade.

Torna-se importante salientar que a escola funciona como um sistema voltado para atender as expectativas da sociedade. Conforme Martins (1999), neste sistema existem pessoas que pensam e agem de forma diferente porque suas origens, seus princípios e objetivos são os mais variados. Assim, a educação proporciona meios que os levam a uma interação e participação efetiva na sociedade criando uma nova cultura onde haja maior entendimento e respeito às suas origens.

Pode-se afirmar então, que a gestão democrática é a melhor forma de capacitar, estimular e fazer acontecer a participação efetiva da comunidade na construção de políticas educacionais decisivas nos caminhos que a educação deve seguir com o desejo de uma escola pública, democrática e de qualidade. Mas o gestor

democrático deve ter ciência das diversidades respeitando as leis, abolindo preconceitos e proporcionando convivência saudável entre todos. Abreu (2001) afirma que:

[...] atuar em conjunto para enfrentar problemas, encaminhar soluções, realizar experiências inovadoras na escola, promovendo um clima satisfatório é o grande desafio da gestão democrática. Isso significa que é preciso desenvolver competências para enfrentar desafios. Não apenas desenvolver as próprias habilidades, mas também favorecer o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo de gestão (ABREU, 2001, p. 33).

Se o desafio do gestor é estabelecer relações saudáveis entre as pessoas, é imprescindível que as diferenças sejam respeitadas. Além disso, todos envolvidos na educação devem ter consciência de que aprender e apreender são ações individuais contínuas que estão diretamente relacionadas aos vínculos, positivos ou negativos, que se estabelecem entre os sujeitos do ensino e aprendizagem.

A escola, portanto, não é apenas um local onde se aprende um determinado conteúdo escolar, mas um espaço onde se aprende a construir relações com as “coisas” (mundo natural) e com as “pessoas” (mundo social). Essas relações devem propiciar a inclusão de todos e o desenvolvimento da autonomia e auto-direção dos estudantes, com vistas a que participem como construtores de uma nova vida social. (BRASIL, 1998 s.d.)

Ou seja, as relações interpessoais têm uma ligação direta com a aprendizagem, exige uma disposição para agir com habilidade valorizando o crescimento, a conquista e claro, a obtenção de resultados.

1.1 **Motivação e planejamento: desafios da gestão**

Sabe-se que a escola é a instituição responsável pela transmissão formal do conhecimento. Neste âmbito, as interações acontecem entre aluno-aluno, professor-professor, professores-pais, aluno-professor e outros, sendo, pois, um fator que merece a atenção especial do gestor e, principalmente, a motivação. De acordo com Abreu (2001), a palavra motivo, vem do latim *movere*, *motum* que significa *aquilo que faz mover*. Neste contexto, pode-se afirmar que o gestor, ao lidar com pessoas, precisa acima de tudo saber motivá-las.

Mas, o que é motivação? Nada mais é do que uma ação voltada para a obtenção dos objetivos a serem almejados. De acordo com Lopes (1980, p. 14-15), em quase todas as definições encontra-se, implícita ou explícita, a ideia de desejo, meta, objetivo, impulso, necessidade. E entre outros fatores, o motivo explica a origem dos comportamentos pelos quais são direcionados os objetivos. Então, o gestor nas relações intra-escolares deve incentivar fazendo assim com que os sujeitos estejam totalmente dispostos ao processo de ensino aprendizagem e com isso realizar esforços conjuntos para que os objetivos da instituição sejam alcançados dentro e fora da sala de aula. Envolve, portanto, a comunidade.

Formar cidadãos que saibam respeitar e que consigam participar de atividades que exigem concentração e esforço, que aprendam com interesse e organização é o objetivo de todo educador. Assim, o sujeito desenvolve as atividades escolares com energia e entusiasmo, demonstra prazer em aprender o que lhe é ensinado como resultado da aprendizagem verdadeira segundo Neri (1992). Um clássico exemplo de falta de motivação nos ambientes escolares são as constantes indisciplinas por parte dos alunos, que são obrigados a seguir regras e também aprender aquilo que não lhes interessa. São fatores que influenciam negativamente no processo de ensino aprendizagem e conseqüentemente, no processo de gestão.

O gestor nesse caso, deve desenvolver ações permanentes e simultâneas para que toda comunidade sinta-se valorizada, sejam elas relacionadas à apreensão de conteúdos, ao comportamento ou nas simples relações intra e extra-escolares. Elogiar e estimular para que alcancem os objetivos individual e coletivamente. Para Fita (1999), o próprio professor pode ser uma fonte de motivação importante e o tipo de relação que ele estabelece com os alunos pode gerar uma confiança e um aumento da atenção que são condições indispensáveis para a aprendizagem.

De acordo com o autor, além de promover a motivação, o professor é responsável pelo planejamento e pela aplicabilidade das atividades adequadas para cada aluno, isto é, se a tarefa for complexa demais, pode gerar o fracasso e desencadear sentimentos negativos, como insegurança, ansiedade e frustração. Por outro lado,

se as atividades são fáceis demais elas deixam de ser desafios e podem também causar danos no processo de motivação.

Para promover um trabalho que atenda de fato às reais necessidades, de maneira que desperte em cada um o desejo de ensinar e de aprender, é importante que os educadores se reúnam periodicamente para a elaboração do planejamento, conforme previsto no Projeto Político Pedagógico. Este planejamento é baseado nos dados registrados sobre o desempenho das turmas e da escola como um todo, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs e a filosofia adotada pela escola, procurando harmonizar o trabalho e tornando mais eficiente o processo de gestão, tanto a organização administrativa quanto a pedagógica. Este planejamento deve ser analisado e adequado à realidade escolar e junto com a comunidade, o gestor deve avaliar e buscar meios mais eficazes para obtenção de melhores resultados.

Na Escola Municipal Levindo Mariano – Ipatinga/MG são realizadas reuniões administrativas e pedagógicas, sendo a do conselho escolar considerada a mais importante pelos educadores uma vez que alunos, professores e toda comunidade escolar, juntamente com o gestor analisam as melhores alternativas para solucionar ou realizar ações que alcancem pontos positivos dentro do processo educacional. Este é um fator que caracteriza a gestão democrática dessa instituição que tem como missão valorizar e desenvolver habilidades e potencialidades para que seus alunos sejam agentes transformadores da sociedade, fortalecendo o caráter e estimulando a criatividade tendo os valores humanos como pilares de sustentação para toda sua prática.

Esta instituição busca ainda o incentivo, a motivação e a valorização do sujeito realizando encontros, reuniões de pais e comemorações diversas, como o dia da família na escola. A motivação realizada pela presença do pai ou responsável faz com que as reuniões e encontros sejam produtivos. Lembrando que uma gestão verdadeiramente democrática valoriza a participação coletiva, socializa as decisões, enfim, descentraliza o poder. Assim, a escola vem realizando um trabalho de

qualidade e adequado às necessidades locais, aos anseios e expectativas da comunidade.

Pode-se afirmar que o grande desafio na cidade de Ipatinga/MG hoje é lidar com a motivação, portanto, o gestor como líder deve enfrentar os desafios, interpretar e analisar as situações, mas deve, sobretudo, preocupar-se com as relações estabelecidas entre professor e aluno, pois, todas as decisões da escola giram em torno do sucesso ou do fracasso dos processos de ensinar e de aprender.

2.0 O EXERCÍCIO DA CIDADANIA E A ESCOLA PÚBLICA DE QUALIDADE

O uso do termo cidadania está diretamente relacionado ao respeito, ao direito e a obrigação enquanto sujeito inserido na sociedade:

(...) a cidadania é um status concedido àqueles que são membros integrais de uma comunidade. Todos aqueles que possuem o status são iguais com respeito aos direitos e obrigações pertinentes ao status. Não há nenhum princípio universal que determine o que estes direitos e obrigações serão, mas as sociedades nas quais a cidadania é uma instituição em desenvolvimento criam uma imagem de uma cidadania ideal em relação à qual o sucesso pode ser medido e em relação à qual a aspiração pode ser dirigida (MARSHALL, 1967, p. 76).

O autor completa que somente a partir do final do século XX, o termo cidadania passa a ser explorado de forma crescente, até assumir posição de destaque no mundo acadêmico nos últimos anos, particularmente nas áreas de Filosofia política e da Teoria social. Sendo a educação um pressuposto para a participação ativa e efetiva na sociedade, procura-se oferecer por meio da educação básica, condições igualitárias para o exercício da cidadania e para o acesso à escola pública de qualidade.

No Brasil, segundo Ackerman (1995), “o esvaziamento da cidadania caminha paralelo a um descompromisso crescente do estado com relação à escola pública que, infelizmente, não garante aos brasileiros o protagonismo no processo de construção do conhecimento”. No que concerne à cidadania, a educação é reconhecida como um direito essencial que propicia as condições necessárias à inclusão do sujeito na sociedade, ou seja, no campo da participação social e política. Dentro deste contexto, é de suma importância que a população exija uma educação pública de qualidade, pois é um dever básico do estado para com os seus cidadãos.

Compreende-se então, que a escola possui um papel determinante na educação e consequentemente, no desenvolvimento da sociedade:

Se acreditarmos que o principal papel da escola é o desenvolvimento integral da criança, devemos considerá-la em suas várias dimensões: afetiva, ou seja, nas relações com o meio, com as outras crianças e adultos com quem convive; cognitiva, construindo conhecimentos por meio de trocas com parceiros mais e menos experientes e do contato com o

conhecimento historicamente construído pela humanidade; social, freqüentando não só a escola como também outros espaços de interação como praças, clubes, festas populares, espaços religiosos, cinemas e outras instituições culturais; e finalmente na dimensão psicológica, atendendo suas necessidades básicas como higiene, alimentação, moradia, sono, além de espaço para fala e escuta, carinho, atenção, respeito aos seus direitos (BRASIL, 1998).

As instituições de educação podem, e muito, auxiliar nesse processo desenvolvendo a socialização do indivíduo, propiciando o contato entre os alunos de forma que eles adquiram mais autonomia e aprendam a estabelecer vínculos afetivos. Assim, na escola, criam-se condições para as crianças conhecerem, descobrirem e ressignificarem os valores, ideias, costumes e papéis sociais, de acordo com o autor supracitado. Assim, o professor é um verdadeiro educador, um auxiliador na formação do caráter dos seus alunos no sentido de:

(...) orientar vivências, sendo um elemento crítico e questionador de valores, o que lhe permitirá realizar muito mais no sentido de desenvolver o espírito crítico dos alunos, se souber aproveitar fatos e informações obtidos de outras fontes que não somente as da escola e, a partir deles, procurar auxiliá-los a estruturar sua personalidade (HURTADO, 1983, P. 77).

A atenção recebida neste âmbito reflete no sujeito que passa a tomar consciência do mundo de diferentes maneiras, em cada etapa de seu desenvolvimento e nesse processo, identificam-se as transformações. Elas ocorrem e são significativas na sua formação enquanto cidadão. Infere-se então, que a escola de qualidade trabalha a criança a partir de seus problemas e de suas dificuldades e uma escola pública de qualidade, forma o seu aluno de modo que seja capaz:

(...) de compreender a cidadania como participação social e política assim como exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, adotando, no dia-a-dia, atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio às injustiças, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito; Posicionar-se de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando o diálogo como forma de mediar conflitos e de tomar decisões coletivas; Desenvolver o sentimento de confiança em suas capacidades afetiva, física, cognitiva, ética, estética, de inter-relação pessoal e de inserção social, para agir com perseverança na busca de conhecimento e no exercício da cidadania; Saber utilizar diferentes fontes de informação e recursos tecnológicos para adquirir e construir conhecimentos; Questionar a realidade formulando-se problemas e tratando de resolvê-los, utilizando para isso o pensamento lógico, a criatividade, a intuição, a capacidade de análise crítica, selecionando procedimentos e verificando sua adequação (BRASIL, 1998,p. 07)

Neste contexto, o Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Levindo Mariano foi elaborado. Ele atende as necessidades de toda comunidade além de servir de

estímulo para o aperfeiçoamento profissional, entrosamento, participação e formação da comunidade escolar. Dessa forma, a educação na cidade de Ipatinga/MG torna-se um processo permanente de ação-reflexão-ação, acontece na medida em que o sujeito constrói seu conhecimento e interage em seu meio, através de experiências. Caracteriza-se enfim, como uma escola pública de qualidade.

O Projeto Político Pedagógico da instituição em destaque demonstra esse compromisso, mas é preciso considerar que para assegurar uma ação participativa de toda comunidade, faz-se necessário uma constante busca. Exige principalmente uma observação atenta de como os sujeitos envolvidos no processo de ensinar e de aprender, resolvem situações e mantém suas relações intra e extra-escolares e este é o papel do gestor. Na visão de Gardner *caput* Goleman, Daufman e Ray (1992, p. 65), “a inteligência da pessoa fornece a base para a criatividade e ela será mais criativa nos campos em que tiver mais energia”. Ou seja, mais motivação.

Portanto, o gestor deve estimular as situações que possam desenvolver a inteligência no contexto cognitivo e também no contexto das relações, uma vez que ela possui o espaço privilegiado em que são transmitidos valores, e princípios de igualdade, respeito e solidariedade. De democracia e participação. Assim, o gestor como líder e articulador da Escola Municipal Levindo Mariano, esforça-se para que esta instituição garanta o alcance dos seus objetivos e as inter-relações que despertam a existência de vínculos afetivos e que aproximam a escola, o aluno e o seu contexto familiar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Escola Municipal Levindo Mariano – Ipatinga/MG acredita que só é possível promover o desenvolvimento, a aprendizagem consistente e o respeito da comunidade se houver espaço para as discussões e ações planejadas, onde os interesses coletivos sobreponham aos interesses individuais. Ou seja, se houver a descentralização do poder. De um modo geral, as ações desenvolvidas nesta instituição pública, apontam para uma gestão democrática e participativa e para o desenvolvimento de um trabalho em que são consideradas as diferenças e potencialidades, que direcionam ações e promovem não somente o desenvolvimento individual mas principalmente o coletivo.

Durante a elaboração do presente trabalho é possível constatar que as relações interpessoais estabelecidas no contexto da Escola Municipal Levindo Mariano, assim como a motivação e o planejamento, representam os maiores desafios desta instituição, mas são determinantes no seu processo educativo. O trabalho é pautado na democracia e há descentralização do poder porque existe participação ativa e efetiva de toda comunidade. O gestor se preocupa com a excelência e com a qualidade, zela para que as relações sejam baseadas na solidariedade e respeito e procura valorizar os contatos interpessoais, o diálogo e os conceitos de confiança e compromisso além de buscar soluções para os problemas que eventualmente surgem.

A opção por uma prática baseada no diálogo e no respeito mútuo constitui, em seu contexto, a possibilidade da construção de uma educação pública comprometida com a qualidade conforme a proposta do Curso Formação de Gestores da Educação Básica. Faz se necessário agora a implementação do seu Projeto Político Pedagógico, documento que valoriza o ensino e aprendizagem e prioriza as relações no trabalho, além de ser flexível e sujeito às alterações, de forma a atender os princípios democráticos e participativos desta escola na cidade de Ipatinga/MG.

RERERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Marisa Vasques de. **Progestão**: como desenvolver a gestão dos servidores na escola? Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, MEC. 2001.

ACKERMAN, Nathan W. **Diagnóstico e tratamento das relações familiares**. Tradução: Maria Cristina R. Goulart. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: terceiro e quarto ciclos: introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília : MEC / SEF, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FITA, Enrique Caturla, TAPIA, Jesús Alonso. **A motivação em sala de aula**: o que é, como se faz. São Paulo: Loyola, 1999.

GARDNER; GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN Paul; RAY Michael. **Espírito Criativo** São Paulo: Cultrix – Amana Key, 1992.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

MARSHALL, T. H. Cidadania e Classe social. In: _____. **Cidadania, Classe Social e Status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. Cap III, p. 57 – 114.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NERI, Anita Liberalesso. **A motivação do estudante? Abordagem comportamental**. In: LA PUENTE, M. (Org.). *Tendências contemporâneas em psicologia da educação*. São Paulo: Cortez, 1992.

NETO, Armando Correa de Siqueira. **Um novo paradigma para a motivação**. Revista Linha Direta, Ano 11. fev.2008.

OLIVEIRA, J. F. de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em: jul.2011

ANEXO: Projeto Político Pedagógico



ESCOLA MUNICIPAL LEVINDO MARIANO

PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO

**CREUZA MARIA DE OLIVEIRA
ELMA LOPES SOUZA GUIDINE DE OLIVEIRA
VILÁZIA JÚLIA LOPES**

BELO HORIZONTE, 2011

ESCOLA MUNICIPAL LEVINDO MARIANO

PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO

Trabalho acadêmico apresentado à disciplina PV – Projeto Vivencial, como requisito necessário para a conclusão do curso de Pós Graduação em Gestão Escolar da UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais, sobre a elaboração do PPP – Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Conceição Maria de Almeida.

Orientação: Wilma Aparecida Soares Luna

BELO HORIZONTE, 2011

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1.0 FINALIDADES DA ESCOLA.....	7
2.0 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	8
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA.....	8
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PEDAGÓGICA	11
3.0 CURRÍCULO	18
4.0 TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES	20
5.0 PROCESSOS DE DECISÃO.....	22
6.0 RELAÇÕES DE TRABALHO	23
7.0 AVALIAÇÃO	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

INTRODUÇÃO

A Escola Municipal "Levindo Mariano", situada à Rua Mariano Félix, 570, bairro Bom Jardim, na cidade de Ipatinga- Minas Gerais, CEP 35162-282, email: ipatinga.emlm@gmail.com, telefone: (31) 3829-8389 tem como marco de criação a Lei de número 305/71, cuja Portaria é de número 11/80 e Portaria de extensão de série o número 610/98, e início de funcionamento no dia 07/02/98.

A escola está localizada à entrada/saída do bairro, à esquerda/direita, em uma rua transversal às avenidas a uns dois quilômetros das mesmas. O local é bastante tranqüilo, sem muito ruído. Atende a 831 (oitocentos e trinta um alunos) do ensino fundamental e EJA funcionando em três turnos. Possui 77 (setenta e sete) funcionários, sendo 55 (cinquenta e cinco) professores, 02 (dois) coordenadores pedagógicos. 01 (um) coordenador do Mais Educação, 01 (uma) secretária, 15 (quinze) funcionários administrativos e auxiliares de serviços gerais

Para elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal Levindo Mariano o primeiro passo consistiu no preenchimento do instrumento 1 do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), disponível no site do SIMEC (Sistema Integrado do Monitoramento do Ministério da Educação), que consiste nos dados da escola, nível e modalidade de ensino ministrados, dependências escolares e condições de uso, aproveitamento dos alunos do primeiro e segundo ciclos; aproveitamento dos alunos do terceiro e quarto ciclos.

Consiste também na distorção idade-série do primeiro e segundo ciclos, distorção idade-série do terceiro e quarto ciclos; aproveitamento dos alunos do primeiro segmento e do segundo segmento da EJA, disciplinas críticas, pessoal técnico de acordo com a formalização, relação aluno/docente e aluno/não-docente; fontes e destinação dos recursos utilizados pela escola-previsão da escola para o ano corrente, segundo fontes; a escola prevê para os alunos lista de medidas ou projetos que estão sendo implantados na atual administração, desempenho acadêmico da escola no ensino fundamental, disciplinas com altas taxas de reprovação.

Com o auxílio dos dados levantados e discussões com os diversos segmentos, diretas e indiretas, através do Conselho Escolar que possui representantes de todos os segmentos da escola: pais, alunos, professores e demais funcionários administrativos bem como membros da comunidade, foi preenchida a Ficha Resumo 1, que aborda os problemas considerados prioritários para o combate, que seriam de governabilidade da escola.

Passou-se então ao preenchimento do Instrumento 2, que contou também com a participação dos professores, depoimento dos alunos, conversas com o Conselho Escolar, com os pais/responsáveis e demais funcionários que aborda: Ensino e Aprendizagem; Clima Escolar; Pais e Comunidade; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos; Infra-estrutura; Resultados; Criticidade e Prioridade da Escola de acordo com os resultados obtidos e, após análise dos itens anteriormente preenchidos. É interessante ressaltar como vislumbramos a realidade da escola, os maiores problemas vão se destacando e fica claro para a escola quais devem ser suas prioridades.

É importante envolver a comunidade escolar para que todos se sintam comprometidos e responsáveis pela implantação, desenvolvimento e avaliação constante do PPP. Faz-se necessário a ação do Conselho Escolar junto à direção para buscar esse envolvimento da Comunidade. Fez-se, então, a convocação dos diversos segmentos, professores, alunos, pais e demais funcionários, por setores e junto a seus pares, cada grupo contribuiu analisando e sugerindo ações que a escola deveria desenvolver.

A seguir em uma assembléia geral, foram votadas as ações prioritárias e definidas as estratégias para alcançar o objetivo desejado. Infelizmente a pouca participação dos membros do Conselho Escolar e dos segmentos de pais compromete em parte o sucesso esperado. Para uma maior mobilização destes dois segmentos, novas estratégias foram adotadas pelos alunos, professores, funcionários e equipe gestora, visando conscientizar os conselheiros e pais da importância de uma participação mais efetiva. A partir deste ponto, traçou-se um plano de ação que está sendo implantado gradativamente ao longo deste ano de 2010.

Muitos problemas detectados pela comunidade escolar nos encontros setoriais foram ou estão sendo solucionados. Questões de acessibilidade, inclusão digital, extensão de carga horária (Programa Mais Educação), foram resolvidas com a construção de rampas, colocação de barras de apoio em banheiros para deficientes, instalação de corrimão em escadas, ativação da sala de informática, construção de salas para atender aos alunos do Mais Educação, bem como parcerias com clubes e outros espaços necessários ao desenvolvimento de atividades diversificadas, tais como: xadrez, capoeira, Letramento, Matemática, natação, teatro, recreação.

O desenvolvimento de projetos para ampliar o gosto pela leitura, reforçar valores, o compromisso com a execução das atividades de sala e de casa, na certeza de ampliar as relações interpessoais, e outros, estão sendo avaliados e percebidos através da análise dos gráficos de rendimento das turmas nos anos de 2009 e 2010.

A equipe da Escola Municipal Levindo Mariano acredita na proposta de uma instituição digna, justa, comprometida com a formação de seres humanos, cujos valores podem e devem ser criados, cultivados, para a construção de um mundo melhor. Quem trabalha com a educação sabe que o conceito, a imagem e a responsabilidade de uma instituição de ensino não são conquistados apenas pelo marketing, pelas coisas que mostra, mas acima de tudo pelo trabalho sério realizado todos os dias.

Não basta mostrar aos alunos e às famílias as promessas de coisas inovadoras. É preciso fazer dessas promessas uma atividade permanente da vida escolar. Por acreditar que os pais e alunos são os melhores divulgadores da escola é imprescindível que a escola invista no fazer pedagógico, em currículos, conteúdos e projetos que justifiquem e garantam a qualidade de uma instituição escolar decente.

Deseja-se uma escola que contribua para a formação de cidadãos comprometidos com seu próprio ser numa realidade dinâmica e humanizada que incentive valores éticos, morais e religiosos. Que também promova a cidadania ativa estimulando a inteligência, desenvolvendo e descobrindo habilidades e competências, aprimorando as relações interpessoais e a capacitação para o ingresso em uma escola de Ensino Médio.

É necessário ouvir e compreender as pessoas, privilegiando sempre o diálogo, sem ceder ao fanatismo, à difamação e à rejeição. Temos ainda que preservar o Planeta, respeitar todas as formas de vida e preservar os recursos naturais. Tudo isso, além de redescobrir a solidariedade contribuindo para o crescimento pessoal e comunitário. Enfim, é proposta da Escola Municipal "Levindo Mariano" fazer valer o princípio de que: UMA ESCOLA ASSIM, EU QUERO PRA MIM!

1.0 FINALIDADES DA ESCOLA

É fundamental que na educação todo o trabalho seja direcionado para a formação de cidadãos conscientes do papel que têm na sociedade e capazes de fazer intervenções que favoreçam uma sociedade mais humana e igualitária. A Escola Municipal Levindo Mariano busca ser um espaço onde se aprenda a aprender, a conviver e a ser com e para os outros procurando atender às expectativas dos pais, filhos e comunidade na qual está inserida e para a qual trabalha.

A Escola Municipal Levindo Mariano tem como missão proporcionar ao educando o desejo de aprender desenvolvendo suas habilidades e potencialidades para que seja um agente transformador da sociedade fortalecendo o caráter e estimulando a criatividade, tendo os valores humanos como pilares de sustentação para toda sua prática pedagógica. A instituição pretende colaborar para a formação de seres integrais equilibrados emocionalmente para que possam criar nova sociedade onde haja menos desigualdades e exclusão social.

Contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos alunos, elevar seu desempenho acadêmico, melhorar as práticas pedagógicas e gerenciamento da escola. Promover ao aluno acesso ao conhecimento sistematizado e, a partir deste, a produção de novos conhecimentos. Preocupar-se com a formação de um homem consciente e participativo na sociedade em que está inserido.

2.0 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Estrutura organizacional administrativa

A Escola Municipal Levindo Mariano possui 77 (setenta e sete) funcionários, sendo 17 (dezesete) professores regentes, 03 (três) professores de Inglês, 03 (três) professores de Ensino Religioso, 05 (cinco) professores de Educação Física, 02 (dois) professores de Artes, 01 (um) professor de Inclusão Digital, 04 (quatro) professores de Português, 04 (quatro) professores de Matemática, 03 (três) professores de Ciências, 03 (três) professores de História, 02 (dois) professores de Geografia.

Todos os 47 (quarenta e sete) professores possuem curso superior completo; destes 34 (trinta e quatro) são efetivos na rede municipal de ensino e 13 (treze) são contratados. A escola conta também com 03 (três) bibliotecárias, sendo 01 (uma) por turno, 05 (cinco) professores auxiliares, sendo dois no turno matutino, dois no turno vespertino e um no turno noturno. Para o atendimento pedagógico conta com 02 (dois) coordenadores que atendem aos 03 (três) turnos e 01 (uma) psicopedagoga que atende os alunos do 1º segmento da EJA e 01 (uma) coordenadora do Programa Mais Educação.

Na secretaria, além da secretária, há 02 (dois) auxiliares que atendem somente ao diurno e a secretária atende ao noturno (EJA) duas vezes por semana. A secretária da escola é indicada pelo prefeito, o que leva muitas vezes a ser uma função exercida por pessoas que não conhecem o funcionamento da escola nem os procedimentos normais de uma secretaria. Na cantina da escola trabalham 04 (quatro) cantineiras e 01 (uma) auxiliar de cozinha preparando a merenda para os alunos dos 03 (três) turnos. Elas recebem treinamento periódico, o cardápio é definido por uma nutricionista, a merenda é supervisionada diariamente por uma vice-diretora e mensalmente por uma supervisora da Prefeitura Municipal de Ipatinga (PMI).

Na escola trabalham 09 (nove) auxiliares de serviço que fazem a limpeza de todas as salas, corredores, refeitório, pátios, banheiros, quadra de esportes, área gramada e jardins, inclusive da sala e banheiros da Igreja, onde funcionam as turmas anexas. A equipe diretiva é formada pelo diretor, dois vices-diretores e dois coordenadores, eleitos pela comunidade escolar: professores, alunos, pais e demais funcionários e nomeada pelo prefeito que acata o resultado da eleição. Os coordenadores pedagógicos atendem os professores nos três turnos. Em cada dia da semana, destinado aos estudos e planejamento das atividades docentes (dia de coordenação), coordenam os professores de um determinado ano do Ensino Fundamental I ou de determinada área do Ensino Fundamental II.

A escola possui onze salas de aula com piso em marmorite, quadro para pincel, limpas e organizadas diariamente entre os turnos; cantina azulejada, com pia e bancadas de granito, armários, fogão, geladeira e congelador novos; despensa organizada, com prateleiras e cesto vazado para legumes; sanitário masculino e feminino para alunos, reformado e adaptado para deficientes físicos; quadra de esportes coberta, fechada com alambrado nas laterais e rede por cima; refeitório com mesas e bancos para os alunos; sala de informática com Mesas Pedagógicas (computador e softwares educativos) que atende aos alunos do 2º ao 5º ano e sala de Inclusão Digital para atender os alunos de 6º ao 9º ano.

Possui ainda a sala de coordenação, sala de professores, diretoria e secretaria muito pequena e inadequada ao bom atendimento às necessidades da escola; sanitário para o uso dos funcionários masculino e feminino em condições precárias; depósito de material de limpeza e material de educação física minúscula e inadequada. A instituição não possui biblioteca, laboratório de ciências, sala de orientação pedagógica, sala de televisão ou vídeo, vestiário para alunos, almoxarifado, auditório, pátio coberto, sala de multimeios.

A escola está sendo reformada e ampliada. Terá mais uma sala de aula, duas salas para atendimento às crianças em tempo integral, uma biblioteca, uma sala para o uso dos professores. Com a construção e a readequação de alguns espaços espera-se conseguir disponibilizar também uma sala de multimeios, um depósito de material de limpeza/pedagógico e uma sala pequena para guardar os materiais esportivos,

além da construção de um banheiro masculino e feminino para os professores e funcionários.

A Escola Municipal Levindo Mariano recebe verbas provenientes do FNDE (Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação) e da PMI (Prefeitura Municipal de Ipatinga). O repasse do convênio entre o Caixa Escolar e a PMI, nos anos de 2007 e 2008 foi efetuado em duas parcelas por ano, sendo uma no primeiro semestre e outra no segundo semestre. Excepcionalmente no ano de 2008 a escola recebeu um aditamento para reformar a escola e adquirir equipamentos. No ano de 2009 a verba foi repassada em uma única parcela no segundo semestre.

As verbas provenientes do FNDE são sempre depositadas na conta do Caixa Escolar no segundo semestre de cada ano. As verbas da PMI são utilizadas seguindo instruções de percentuais determinados pela mesma, assim como o FNDE determina o percentual que deve ser aplicado em cada despesa, divididos em dois grupos: Custeio e Capital. O Convênio celebrado entre o Caixa Escolar e a PMI ou o Caixa Escolar e o FNDE contém cláusulas importantes que devem ser rigorosamente cumpridas.

O plano de aplicação dos recursos provenientes tanto da PMI quanto do FNDE é elaborado seguindo os seguintes critérios. Do início do ano até o momento que o convênio é assinado, professores, alunos, funcionários, conselheiros e direção vão sugerindo as necessidades que cada segmento percebe dentro da escola, o que falta, o que precisa ser adquirido ou que reforma precisa ser feita. Tudo é anotado e levado à apreciação do Conselho Escolar que determina de acordo com os valores recebidos e os percentuais estabelecidos para cada categoria, uma lista de prioridades decrescente, ou seja, os bens são adquiridos ou os serviços são efetuados do primeiro item da lista até o item que a verba comportar.

Dessa forma a escola atende a maioria das reivindicações da comunidade escolar. Vale ressaltar a necessidade de planejar as compras de material didático e material de limpeza assegurando um estoque suficiente para a manutenção da escola até a próxima verba. Todas as decisões são lavradas em ata e assinada pelos conselheiros.

A gestão dos recursos financeiros é dificultada, às vezes, pelo prazo que o gestor/Conselho Escolar possui para efetuar todas as pesquisas de preço, compras/serviços e realizar a prestação de contas da forma apropriada. É interessante ressaltar que a parceria entre os gestores e o Conselho Escolar contribui para colocar em prática com mais facilidade as ações selecionadas nas reuniões do Conselho Escolar.

Ao analisar os recursos que a escola recebe anualmente percebe-se claramente que se o único recurso que a escola recebesse fosse do FNDE a escola não teria os equipamentos que tem, não estaria reformada e nem mesmo teria material de limpeza e didático suficientes para um semestre.

2.1 Estrutura organizacional pedagógica

A Escola funciona em três turnos: matutino de 7h às 11h e 15min. ; vespertino, de 13h às 17h e 15min e noturno, de 18h e 20min. às 22h e 35min. A escola atende 831 (oitocentos e trinta um alunos) do ensino fundamental e EJA. No matutino há 330 (trezentos e trinta) alunos distribuídos em 12 (doze) turmas, sendo 04 (quatro) turmas do 3º ano, 02 (duas) turmas do 5º ano, 02 (duas) turmas do 7º ano, 02 (duas) turmas do 8º ano e 02 (duas) turmas do 9º ano.

No vespertino há 345 (trezentos e quarenta cinco) alunos distribuídos em 12 (doze) turmas, sendo 03 (três) turmas do 2º ano, 03 (três) turmas do 4º ano, 02 (duas) turmas do 5º ano, 03 (três) turmas do 6º ano e 01 (uma) turma de 7º ano. No noturno há 156 (cento e cinquenta e seis) alunos da educação de Jovens e Adultos - EJA, distribuídos em 07 (sete) turmas, sendo 03 (três) turmas do 1º segmento, uma de cada fase: I II e III, e 04 (quatro) turmas do 2º segmento, uma de cada período: 1º período, 2º período, 3º período e 4º período.

No momento uma turma do turno matutino e uma turma do turno vespertino funcionam em uma sala de reuniões da igreja católica vizinha à escola, até o término das obras de ampliação da mesma. No turno noturno de 18 h às 19 h funciona o plantão pedagógico, na própria escola. Durante o horário do plantão o aluno

comparece para tirar dúvidas e sanar suas dificuldades. Também é oferecido, na escola, um curso de computação básica para um grupo de alunos que mostrou disponibilidade de tempo e interesse no assunto. A E. M. Levindo Mariano busca diferentes formas de intervenção pedagógica, com o propósito de acrescentar e/ou modificar o nível de conhecimento já recebido pelos alunos e influenciado fora do ambiente escolar.

Percebe-se que ao receber os alunos na escola, mesmo sendo de uma mesma comunidade, apresentam comportamentos diferenciados, individual, social e uma vivência sociocultural específica ao ambiente de origem de cada um. Por isso, há necessidade de diversificar as formas de intervenção que:

- Permitam uma abordagem dos conteúdos de aprendizagem definidos pela escola a partir do diálogo que se estabelece entre os objetivos explicitados pelos alunos e a mediação e intervenção do professor, que assegure sua correta sequência.

- Promovam contextos de trabalho em que os alunos possam, a partir de uma proposição inicial (relacionada com seus conhecimentos prévios), buscar informação, selecioná-la, compreendê-la e relacioná-la através de diferentes situações para convertê-la em conhecimento.

- Contribuam com um sentido da globalização, segundo o qual as relações entre as fontes de informação e os procedimentos para compreendê-la e utilizá-la sejam estabelecidas pelos alunos e não pelos professores, como acontece nos enfoques interdisciplinares.

- Dêem prioridade a uma perspectiva procedimental no processo de ensino e aprendizagem. A ênfase na relação entre ensino e aprendizagem é, sobretudo, de caráter procedimental e gira em torno do tratamento da informação, portanto, potencializa a aprendizagem de estratégias e procedimentos instrumentais e cognitivos acima dos conteúdos conceituais.

- Promovam um elevado nível de envolvimento do grupo/classe, na medida em que todos estão aprendendo e compartilhando o que aprendem. Neste sentido, o docente ou a equipe de educadores não são os únicos responsáveis pela atividade que se realiza em aula.

- Contribuam para levar em conta as diferentes possibilidades e interesses dos alunos na aula, a fim de que ninguém permaneça desconectado, e que cada um encontre um lugar para participar na aprendizagem.

Diante do exposto e, levando-se em conta os objetivos a serem alcançados, a escola utiliza-se do referencial "função social do ensino" - e como se concretiza no trabalho sobre determinados conteúdos de aprendizagem - para analisar as diferentes formas de intervenção pedagógica que se descrevem em torno dos centros de interesse, os projetos de trabalho, o estudo do meio e o método de projetos.

Os centros de interesse de Decroly (2008 p.1) numa primeira aproximação consistem na busca da informação para conseguir a melhora no conhecimento de um tema que é interessante para o aluno. Portanto, os conteúdos de aprendizagem são basicamente conceituais. Mas podemos nos dar conta de que a forma de adquirir estes conceitos tem um interesse crucial, daí que os conteúdos procedimentais relativos à investigação autônoma e à observação direta são essenciais.

Ao mesmo tempo, os conteúdos atitudinais vinculados à socialização, à cooperação e à inserção no meio são os estruturadores da maioria das atividades que configuram o método. No método de projetos de trabalhos globais apresentado por Zabala (1998, p.224), os conteúdos que centram o trabalho são de caráter conceitual e estão relacionados com o conhecimento de um tema ligado à realidade, geralmente do mundo sócio natural (o que é, como funciona, como se desenvolve, quando aconteceu, por que motivo, etc.).

O que o torna mais relevante é o trabalho sistemático de alguns conteúdos procedimentais relacionados com a busca de informação e de trabalho em grupo, assim como a utilização constante de determinadas estratégias cognitivas

associadas ao "aprender a aprender". A metodologia utilizada para o "estudo do meio", proposta por Cobo (2009, p.1), apresenta as etapas que favorecem a construção do conhecimento:

- **Motivação:** nesta fase inicial se pretende colocar os alunos diante de situações próximas de suas experiências vitais, que lhes provoquem e lhes incentivem, a fim de despertar seus interesses e suas motivações pelas questões que esta situação coloca. O debate na sala de aula permitirá definir os aspectos do tema, motivo de estudo.

- **Explicitação das perguntas ou problemas:** no debate deverão aparecer opiniões diversas e, sobretudo, numerosas perguntas e problemas que terão de ser resolvidos. Em grupos reduzidos ou coletivamente - conforme a idade dos alunos - serão definidas e classificadas as perguntas ou os problemas, objeto de pesquisa.

- **Respostas intuitivas ou hipóteses:** para muitas das perguntas feitas, os alunos já têm suposições ou respostas mais ou menos intuitivas como resultado de informações ou experiências anteriores. Mas geralmente se trata de um conhecimento confuso, quando não errôneo. Nesta fase se pretende que, ao mesmo tempo em que aflorem suas concepções prévias, os alunos possam prever as formas, meios ou instrumentos que têm que utilizar.

- **Determinação dos instrumentos para a busca de informação:** em função dos conteúdos do tema, do tipo de perguntas, das idades ou das disponibilidades e disposições da escola, estes instrumentos estarão relacionados com a experiência direta (visitas, entrevistas, experimentações...), com fontes de informação indireta (artigos, livros, dados estatísticos, jornais...), ou inclusive com a informação proporcionada pelos professores.

- **Esboço das fontes de informação e planejamento da investigação:** para poder formular conclusões que realmente sejam verdadeiras, é necessário utilizar os meios adequados e fazê-lo de forma rigorosa. Por este motivo, nesta fase, as atividades de busca de informação e os diferentes instrumentos a serem utilizados (questionários,

referências de observação, experimentos de campo ou de laboratório, etc.) têm que estar claramente definidos, com esboços previamente trabalhados e um planejamento ajustado.

- **Coleta de dados:** nesta fase, os alunos, através dos diferentes meios e fontes de informação, coletarão todos aqueles dados úteis para responder às perguntas e questões colocadas.

- **Seleção e classificação dos dados:** a informação obtida será múltipla e diversa, em alguns casos excessivos, noutros contraditória. Será necessário fazer uma seleção dos dados mais relevantes para responder às questões. Uma vez selecionadas e classificadas, os alunos já se encontram prontos para chegar a conclusões.

- **Conclusões:** com os dados obtidos, os alunos poderão confirmar ou não a validade das suposições e de suas ideias prévias e ampliar seu campo de conhecimento. Também estarão prontos a generalizar o que foi um estudo restrito a um campo concreto e a um problema pontual.

- **Generalização:** nesta fase se realizará um trabalho de descontextualização e aplicação das conclusões a outras situações para que não se convertam numa aprendizagem episódica.

- **Expressão e comunicação:** através de diferentes técnicas expressivas e de comunicação serão expostos os resultados da pesquisa aos colegas de classe ou da escola, ou inclusive à comunidade. Estes resultados da pesquisa também serão incluídos nos cadernos ou dossiês individuais que, além de registro do trabalho realizado, serão o suporte básico de estudo e o meio para sistematizar a lembrança.

Outra estratégia que vem ao encontro do que se propõe, é trabalhar com projetos, observando as seguintes fases:

Escolha do tema: parte-se da ideia de que os alunos sabem que devem trabalhar sobre alguma coisa e também que devem fazê-lo de uma determinada maneira.

Como resultado de experiências anteriores, de algum fato de atualidade ou de um acontecimento, propõem-se temas para trabalhar. O grupo, juntamente com o professor, decide qual será o tema do novo projeto.

Desenvolvimento do tema: Após a escolha do tema os alunos deverão dividir o tema em tópicos para facilitar a busca das informações relevantes, deverão também determinar o tempo para a realização das tarefas.

Busca de informação: Divididos em pequenos grupos ou individualmente os alunos deverão realizar pesquisas da forma que for mais acessível a cada grupo ou a cada um.

Tratamento da informação: esta é uma das partes mais significativas do método, já que nesta fase o aluno tem que poder selecionar e reconhecer o que é essencial do que é episódico; distinguir entre hipóteses, teorias, opiniões e pontos de vista; adquirir as habilidades para trabalhar com meios e recursos diferentes; classificar e ordenar a informação; chegar a conclusões e estabelecer processos de descontextualização para poder generalizar e, finalmente, propor novas perguntas.

Desenvolvimento dos diferentes tópicos do índice: a partir da informação coletada e selecionada, se elaboram os conteúdos dos diferentes capítulos que compõem o índice.

Elaboração do dossiê de síntese: O grupo se reunirá com todos os componentes e fará uma síntese de todo o material coletado concretizando o trabalho proposto.

Avaliação: a seguir, se avalia todo o processo em dois níveis: um de caráter interno, onde os alunos recapitulam o que fizeram e o que aprenderam, e outro de caráter externo, no qual, com ajuda do professor ou professora, os alunos têm que se aprofundar no processo de descontextualização, aplicando a situações diferentes a informação trabalhada e as conclusões obtidas, estabelecendo relações e comparações que permitam a generalização e a conceitualização.

Como pode ser observado, apesar das diferenças, o objetivo básico destes métodos consiste em conhecer a realidade e saber se desenvolver nela. Se as finalidades do ensino estão voltadas para o conhecimento e a atuação para a vida, então parece lógico que o objeto de estudo deve ser o eixo estruturador das aprendizagens, ou seja, a própria realidade.

Por outro lado, é imprescindível que os conteúdos disciplinares sejam apresentados e trabalhados atendendo à lógica definida pela matéria. Portanto, o planejamento prévio dos conteúdos de aprendizagem, a seleção e a sequência terão que corresponder, num grau muito elevado, - os demais estarão determinados pelo nível de desenvolvimento e conhecimentos prévios dos alunos - à própria forma em que se estrutura cientificamente a disciplina. Mas esta finalidade não tem por que ser contraditória numa proposta que parta de situações tão reais quanto seja possível. É de fundamental importância que os conteúdos aprendidos sejam ferramentas eficazes para que o aluno possa efetivamente cumprir seu papel na sociedade em que está inserido

3.0 CURRÍCULO

O currículo é construído a partir do diagnóstico dos conhecimentos dos alunos, da vivência que trazem da comunidade em que estão inseridos, das informações contidas nos livros didáticos, PCNS, descritores curriculares e outros instrumentos de pesquisa, a fim de não se estagnar num crescente de informações tendo em vista que a aquisição dos conhecimentos formais é, antes de tudo, um direito do aluno.

A SME (Secretaria Municipal de Educação) através do DEPEG (Departamento Pedagógico) que promove durante o ano encontros dos professores por ciclos e áreas constrói um currículo de referência que posteriormente é adequado por cada escola, cada turno, cada professor, buscando sempre aproximar-se do currículo mais apropriado ao aluno a que se destina.

As disciplinas ministradas no ensino básico devem interferir de maneira significativa na formação do caráter e da personalidade dos alunos, a fim de proporcionar meios de mediação entre aluno X professor X escola e ambiente familiar, isto é instrumentos que favorecerão a realização dos objetivos educacionais. O valor dos diferentes conteúdos disciplinares está condicionado sempre pelos objetivos que se pretende alcançar. Segundo Saviani (2005 p.11) "o currículo diz respeito a seleção, sequência e dosagem de conteúdos da cultura a serem desenvolvidos em situações de ensino-aprendizagem [...]".

No entanto, os educadores e equipe administrativa têm uma grande preocupação na escolha ou seleção de temas, tópicos ou projetos a serem desenvolvidos na escola, pois o alvo e o referencial organizador fundamental são o aluno e suas necessidades educativas. As disciplinas têm um valor subsidiário, a relevância dos conteúdos de aprendizagem está em função do potencial idade formativa e não apenas da importância disciplinar.

Segundo Azevedo (2005, p.38): "para tanto, se faz necessário contar com a presença de mediadores na escola comprometidos com um projeto de educação e sociedade emancipatória." A atuação do Conselho Escolar e o planejamento das atividades, seja interdisciplinar ou multidisciplinar, são de grande importância

quando, ao serem aplicadas e avaliadas, possam perceber o interesse, participação dos alunos e a modificação do comportamento. Como diz Silva (2010, p. 1):

“Falar em planejamento é falar em processo de organização de determinada ação. Nisso consiste o processo de planejamento: ele envolve a definição da melhor maneira para se realizar determinadas ações, com vistas a se alcançar metas e objetivos previamente definidos, estabelecendo, para tanto, ações, atividades, etapas e prazos para o seu desenvolvimento e operacionalização, considerando as condições existentes. Nesse processo é fundamental, ainda, assegurar o acompanhamento, a avaliação e o replanejamento, num movimento permanente de pensar e repensar a ação desenvolvida, o trabalho realizado.”

Necessário se faz que a escola se organize de modo que, após a implementação das ações propostas no PPP, aconteça o acompanhamento, a avaliação e um novo planejamento das mesmas, num constante movimento de fazer e refazer as ações de modo que garanta um PPP dinâmico. A E. M. Levindo Mariano propõe uma forma de entender a organização dos conteúdos, como também uma maneira de conceber o ensino, em que, o protagonista é o aluno e as disciplinas são um dos meios que temos para favorecer seu desenvolvimento pessoal.

4.0 TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

Entendendo que os educandos possuem um ritmo diferenciado de aprendizagem, propõe-se respeitar seu desenvolvimento físico, intelectual e social. Neste sentido, o Ensino Fundamental de 9 anos está organizado em Ciclos de Formação Humana, funcionando no diurno, a saber:

<i>Primeiro ciclo</i>	<i>Segundo ciclo</i>	<i>Terceiro ciclo</i>	<i>Quarto ciclo</i>
1º ano = 6 anos	4º ano = 9 anos	6º ano = 11 anos	8º ano = 13 anos
2º ano = 7 anos	5º ano = 10 anos	7º ano = 12 anos	9º ano = 14 anos
3º ano = 8 anos			

A Educação de Jovens e Adultos (EJA), respeitado o nível de desenvolvimento dos alunos, funcionando no noturno, está assim organizada:

- Primeiro Segmento: (anual)
- Primeira fase: alfabetização I (1 ano)
- Segunda fase: alfabetização II (1 ano)
- Terceira fase: Aprimoramento da leitura e escrita (1 ano)
- Segundo Segmento (semestral): Primeiro, segundo, terceiro e quarto períodos.

A organização em ciclos, propicia ao aluno “um tempo maior” para desenvolver as habilidades, adquirir as competências e alcançar os objetivos do ciclo. Do primeiro ao nono ano do Ensino Fundamental, somente há retenção no final do ciclo e o resultado obtido ao longo do primeiro ano é cumulativo, somado ao resultado do segundo ano do ciclo.

Na EJA, o primeiro segmento possui um tempo maior para ser alfabetizado, podendo o aluno avançar, se demonstrar capacidade para tal, sendo reclassificado. No segundo segmento o educando tem oportunidade de concluir em dois anos o ensino fundamental. Seguindo determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96, o calendário escolar consta 200(duzentos) dias letivos de efetivo trabalho com atividades didático-pedagógicas e 06 (seis) dias escolares

reservados às reuniões de Conselho de Classe e reuniões administrativas / pedagógicas .

A carga horária do aluno é de 4h diárias, com módulos-aula de 60 minutos. Os alunos do segundo e terceiro anos do Ensino Fundamental tiveram sua carga horária estendida para 8h diárias, a partir do mês de agosto deste, quando, no contra turno, lancham, almoçam e participam de oficinas de letramento, matemática, natação, teatro, xadrez, capoeira e recreação.

O mais importante na permanência destes alunos por 8 horas na escola é que, com isso, não estão na rua correndo risco de serem “adotados” por traficantes, já que grande parte deles residem em favelas, e com um alto índice de vulnerabilidade social. No início de cada ano letivo os professores se reúnem e elaboram o planejamento anual, baseados nos dados registrados sobre o desempenho das turmas, nos parâmetros curriculares nacionais e na filosofia adotada pela escola, procurando harmonizar o trabalho do aluno e do professor, tornando mais eficiente o processo ensino-aprendizagem.

Este planejamento é analisado e adequado à realidade diagnosticada pelo professor, buscando os meios mais eficazes para obtenção de maiores e melhores resultados. Os professores da Rede Municipal de Ensino de Ipatinga possuem em um cargo, uma jornada de trabalho de 20 horas semanais, sendo 16 horas de regência e 4 horas destinadas a estudos e planejamento (coordenação), quando seus alunos têm aulas de Artes, Educação Física e Língua Inglesa. Os professores destas disciplinas e os professores do terceiro e quarto ciclos, têm sua coordenação de acordo com o conteúdo que lecionam ou área em que atuam.

Os professores são periodicamente convocados para participarem de cursos promovidos pelo CENFOP (Centro de Formação Pedagógica da SME), troca de experiências, leituras e planejamento, acompanhados pelos coordenadores das escolas e assessoria pedagógica da SME. Os professores do primeiro e segundo ciclos possuem ainda uma hora de “aula articulada” onde atendem a alunos com dificuldades de aprendizagem enquanto seus alunos estão na aula de Ensino Religioso.

5.0 PROCESSOS DE DECISÃO

As equipes diretivas das escolas da rede municipal são eleitas pela comunidade escolar: professores, demais funcionários da escola, alunos a partir de 12 anos completos, pais, representantes de entidades. Compõe a equipe diretiva: diretor, vice-diretor e coordenador. O número de vice-diretores e coordenadores por escola depende da quantidade de turmas que atende.

Bimestralmente, ou em caráter extraordinário, o grupo de professores se reúne para discutir as questões pedagógicas /administrativas da escola, focalizando a atenção no trabalho de ensino aprendizagem junto às turmas em que atuam. Os avanços obtidos são comemorados e os entraves para alcançarem os objetivos propostos são analisados e então são propostas ações para superá-los. O Conselho de Classe tem autonomia para propor e decidir questões referentes à aprovação/ reprovação do aluno levando em consideração todo o seu desempenho escolar.

As questões pedagógicas e também administrativas da escola são debatidas com professores e demais funcionários e discutidas pelo Conselho Escolar para análise e aprovação. Toda aplicação das verbas também é decidida pelo coletivo que apresenta as sugestões de cada segmento. O Conselho Escolar é composto por 24 membros, entre efetivos e suplentes, sendo que o Diretor da escola é o presidente Honorário do Conselho, 06 (seis) representantes dos professores, 04 (quatro) representantes dos alunos, 06 (seis) representantes dos pais, 06 (seis) representantes dos demais funcionários e 02 (dois) representantes da associação de moradores.

No entanto a presença sistemática dos membros do Conselho Escolar na escola com ampla atuação do mesmo em todos os assuntos principalmente nos pedagógicos ainda é um objetivo a ser alcançado. Para tanto, faz-se necessário uma maior conscientização da comunidade sobre a importância da mobilização social, da participação de todos para o sucesso da ESCOLA.

6.0 RELAÇÕES DE TRABALHO

As relações de trabalho na E M Levindo Mariano são pautadas no respeito mútuo, principalmente. Existe um grande entrosamento entre os colegas de trabalho que sempre estão disponíveis e são solidários para ajudarem ao colega. Não há problemas de intriga ou fofocas entre os professores. O trabalho é integrado onde professores recuperam alunos de outras turmas que apresentam dificuldade/defasagem de aprendizagem. Situações de conflito que surgem nas relações inter-pessoais (criança-criança, criança-adulto, adulto-adulto) são resolvidas com diálogo.

Os problemas que ocorrem em sala de aula entre duas ou mais crianças não solucionados pelo professor são encaminhados à direção que convoca os pais ou responsáveis pelos alunos para comparecerem à escola. A conversa acontece com a participação de um membro da equipe diretiva, dos pais/ responsáveis, do(s) professor(es) e de outros envolvidos se houver, de forma a esclarecer completamente as dúvidas, elucidar o problema e evitar novas ocorrências.

Quando o problema é extremamente grave solicita-se a presença/intervenção do Conselho Escolar, do Conselho Tutelar e do SIDE – Setor de Integração e Desenvolvimento Educativo, da Secretaria Municipal de Educação, que faz um acompanhamento do educando e procura encaminhar a outras entidades de apoio às famílias como o CRAS – Centro de Referência Assistência Social.

O relacionamento entre equipe diretiva e professores, alunos, pais/responsáveis /funcionários pode-se avaliar como excelente. Ter aprovação e o apoio do professor, pais, alunos/funcionários para dirigir a escola é fundamental. Um relacionamento baseado na solidariedade. Por isso é de grande importância ser uma equipe eleita pela comunidade escolar. O segmento que apresenta alguns problemas de relacionamento é o dos auxiliares de serviço. Há necessidade de maior entrosamento entre os mesmos bem como maior disposição em ajudar e contribuir com o colega. Os pais/responsáveis consideram a escola como muito boa e aprovam decisões tomadas pela mesma. Faz-se necessário maior envolvimento/acompanhamento do pai/responsável na vida escolar do educando.

7.0 AVALIAÇÃO

Na Escola Municipal Levindo Mariano a avaliação, deverá ser contínua e diversificada levando em conta o desenvolvimento e a relevância da manifestação das inteligências múltiplas em cada educando, sem deixar de lado os aspectos cognitivos e os conteúdos do Referencial Curricular a serem trabalhados em cada etapa do ciclo, levando em consideração o pleno desenvolvimento do ser humano, de forma bastante particular, individualizada.

A avaliação configura como fonte de informação para formulação de práticas pedagógicas e os registros passam a incorporar referências descritivas do desempenho do educando ao longo do processo. Nessa perspectiva, o processo deve ser utilizado com o apoio de múltiplos instrumentos de coleta de informações (observações e registros, provas objetivas, auto-avaliação, portfólios, trabalhos e outros) que deverão subsidiar o processo de tomada de decisão quanto às ações a serem realizadas visando aperfeiçoar o ensino e ajudar o aluno a superar sua dificuldade.

Para a Escola, a avaliação tem que deixar de ser o fim e assumir o caráter objetivo no sentido de dar maior significado à prática pedagógica, passando a ser veículo de informação de níveis de aprendizagem diferenciados nos quais os alunos se encontram. Faz - se necessário também a avaliação contínua e sistematizada do PPP, por toda a comunidade escolar seguido de um novo planejamento com intuito de alcançar as finalidades a que a escola se propõe.

Nas reuniões com os pais/responsáveis, que conta com a presença dos professores, membros do conselho escolar, gestores e alunos são avaliadas as ações do PPP que foram implementadas e estão sendo desenvolvidas de modo que as mesmas possam ser replanejadas, caso necessário, tornando-as mais eficientes. De acordo com a Instrução Normativa 02/2010 da SME (Secretaria Municipal de Educação), que estabelece os Procedimentos Para o Funcionamento das Escolas Municipais de Ipatinga, a partir do segundo ano do Ensino Fundamental, os alunos serão avaliados com 100 pontos anuais distribuídos em 25 pontos por bimestre e registrados no

Sistema EI (Educação Integrada-rede de sistema de informação dos dados da vida escolar dos alunos da rede municipal de ensino) em números absolutos.

Os resultados das avaliações bimestrais das disciplinas de Educação Física, Língua Estrangeira Moderna Inglês, Educação Religiosa e Artes serão registrados em conceitos assim distribuídos:

- Conceito 1= Crítico
- Conceito 2= Regular
- Conceito 3 = Bom
- Conceito 4 = Muito Bom

O aluno só poderá ser considerado aprovado ao final do ciclo depois de serem observados os seguintes critérios:

- 1) Ter como referência a soma das notas obtidas nos bimestres de cada ano letivo do ciclo consideradas as disciplinas: Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História e Geografia.
- 2) As médias finais encontradas nos dois anos do ciclo deverão ser somadas e divididas por dois; prevalecerá o maior resultado: a média do ciclo ou, se for o caso, a soma do último ano do ciclo, e somente deste último.
- 3) Se o resultado alcançado for, no mínimo cinqüenta pontos.

Caberá a cada unidade de ensino criar estratégias, de modo a possibilitar ações pedagógicas para o atendimento diferenciado aos alunos com dificuldades de aprendizagem, na medida em que eles surgirem no decorrer de todo ano letivo. Após os resultados de cada bimestre, o aluno que não tiver alcançado o mínimo para aprovação, terá que ser submetido a estudos para recuperação dos conteúdos, no decorrer do ano letivo. De acordo, ainda, com Instrução Normativa 02/2010 da SME os 25 pontos do bimestre deverão ser assim distribuídos:

- 17 pontos - Avaliações
- 5 pontos – Trabalhos
- 3 pontos - Conceito

Os alunos que necessitam de um atendimento especial são avaliados através do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual conforme Instrução Normativa número 5, de 25 de maio de 2010 da SME, que Estabelece Procedimentos Para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual do Aluno – PDI e Registros Avaliativos.

Os alunos da EJA são avaliados conforme Instrução Normativa nº 21/2010 da SME, sendo que o Primeiro segmento é anual e por isto acompanha os valores do diurno enquanto o segundo Segmento, por ser semestral, é dividido somente em dois bimestres, com cada bimestre sendo valorizado em 50 (cinquenta) pontos. Os alunos participam, também, das avaliações externas promovidas pelos órgãos públicos, como Secretaria Municipal de Educação (SME), Secretaria Estadual de Educação (SEE) e Ministério da Educação (MEC).

A Escola Municipal Levindo Mariano procura respeitar as instruções normativas expedidas pela Secretaria Municipal de Educação, sem perder de vista o aluno que deve ser respeitado e valorizado como um todo. A avaliação dos profissionais da educação da Rede Municipal - Avaliação de Desempenho – é elaborada pelo Departamento de Recursos Humanos (DERHU) e encaminhada às unidades escolares, para sua realização.

Nos três primeiros anos, a contar da data de sua nomeação, o funcionário é avaliado pela Equipe Diretiva, anualmente, estando o mesmo em período de Estágio Probatório. Vencida esta etapa com êxito, o funcionário passa a ser avaliado de três em três anos, também pela equipe diretiva, e desta avaliação depende a concessão do benefício de Triênio, quando se alcança um índice de desempenho satisfatório, determinado pelo DERHU. Não havendo êxito, o funcionário recebe orientações e/ou treinamento com objetivo de melhorar o seu desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Educação é um processo permanente, coletivo e ininterrupto no ser humano e que acontece na medida em que o indivíduo constrói seu conhecimento interagindo-se em seu meio, através de determinadas ações humanas e pelas experiências decorrentes destas atividades. Neste contexto, o PPP foi construído para atender as necessidades que surgem e que surgirão no decorrer do ano. Além de servir de estímulo para aperfeiçoamento do profissional, entrosamento e participação e formação da comunidade escolar.

O trabalho descrito no PPP demonstra compromisso de todos da comunidade escolar com as ações propostas e suas realizações. É preciso considerar que, para assegurar uma ação participativa dos alunos, pais e profissionais de educação, na construção do processo ensino aprendizagem, faz-se necessário uma reflexão na ação, que exige uma observação atenta de como os alunos resolvem situações de aprendizagem e a compreensão dos conhecimentos que os mesmos trazem para a escola.

Na visão de Gardner (caput GOLEMAN, KAUFMAN, RAY, 1992, p. 65), “a inteligência da pessoa fornece a base para a criatividade; ela será mais criativa nos campos em que tiver mais energia”. Portanto, a escola deve estimular atividades que possam desenvolver as inteligências múltiplas no contexto social e também no contexto particular da escola, uma vez que ela possui o espaço privilegiado em que são transmitidos valores, princípios e padrões de comportamento que se espera do Ser Humano.

Faz se necessário que, o Projeto Político Pedagógico da E M Levindo Mariano prioriza o ensino-aprendizagem, sendo flexível e readaptável às mudanças sofridas na sociedade, de forma a atender os princípios que o norteiam. Este se encontra em contínuo processo de construção, desenvolvimento, ajustamento pedagógico e administrativo, além de estar relacionadas às questões de igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade e valorização da educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARROYO, M. G. **Indagações sobre currículo**: educandos e educadores: seus direitos e o currículo / organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. 52p.

AZEVEDO, J. M. L. de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. Biblioteca Moodle (<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>). Acesso em jul.2010.

COBO, Franco Elizabeth. **O que é Estudo do Meio**. Disponível em: <http://voceabendormais.blogspot.com/search?q=+Elizabeth#uds-search-results>. Acesso em: 10 dez. 2010. (2009, p.1).

DECROLY, Ovide. Centro de Interesse. **Nova Escola**. Edição Especial. p.1. out.2008.

FERNANDES, C. O. **Indagações sobre currículo**: currículo e avaliação / organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. 44p.:II

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **Espírito Criativo**. São Paulo: Cultrix Amana Key, 1992.

GOMES, N. L. **Indagações sobre currículo**: diversidade e currículo / organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. 2008. 48p.

LIMA, E. S. **Indagações sobre o currículo**: currículo e desenvolvimento humano / organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. 56p.

MOREIRA, A. F. B. **Indagações sobre currículo**: currículo, conhecimento e cultura / organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. 2008. 48p.

OLIVEIRA, J. F. de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Biblioteca Moodle (<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>). Acesso em: jul.2010.

SAVIANI, Nereide. **Saber escolar, currículo e didática**: problemas da unidade conteúdo/método no processo pedagógico. Campinas – SP: Autores Associados, 1994. In.: BRASIL. Ministério da Educação. Currículo no ensino médio: entre o passado e o futuro. Out.2010.

PENIN, S. T. S.; VIEIRA, S. L. **Progestão**: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?, módulo I / coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **Planejamento e práticas da gestão escolar**. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_a.pdf. Acesso em: 10 dez. 2010. (2010, p.1)

ZABALA, Antoni. **A Prática Educativa**: Como Ensinar. Porto Alegre: ARTMED, 1998. 224p.