



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

**GESTÃO ESCOLAR: CONSELHOS ESCOLARES E GESTÃO
DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS**

ROSEMARY APARECIDA PERUGINI TORRES

BELO HORIZONTE, 2013



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

GESTÃO ESCOLAR: CONSELHO ESCOLAR E GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Trabalho apresentado como requisito necessário para a conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Escolar sob a orientação da Professora Regina A. Barros de Souza do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

BELO HORIZONTE, 2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

ROSEMARY APARECIDA PERUGINI TORRES

CONSELHOS ESCOLARES E GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em _____ de outubro 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:

Avaliador

Prof^ª. Regina A. Barros Souza Orientadora

Cursista

Dedico este trabalho à orientadora Prof^a. Regina A. Barros Souza, que na afetividade de seus ensinamentos, me fez aprimorar conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Rogério Rossini, querido companheiro, presente em todos os momentos.

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco destino da escola na mão, também. Tudo o que agente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”

(Paulo Freire)

RESUMO

O presente trabalho apresenta análise da gestão escolar na escola municipal Alvino Hosken de Oliveira, no município de Poços de Caldas, com ênfase na atuação do conselho de escola e as possibilidades de vivência participativa no espaço escolar. O conselho de escola constitui principal iniciativa de garantir aquilo que os dispositivos legais orientam a respeito da gestão democrática nas escolas públicas. Apesar das diretrizes legais apontarem para a existência do referido órgão nas instituições públicas, percebe-se a necessidade do seu fortalecimento para que haja participação nos processos decisórios. A escola municipal Alvino Hosken de Oliveira enfrenta o desafio de fortalecer e colocar o seu conselho de escola na condição de órgão atuante que se articula com os seus segmentos e que participe da busca de soluções para os desafios enfrentados pela escola. Aponta a figura do gestor escolar como principal articulador deste processo de construção democrática e o fortalecimento da escola pública com qualidade para todos.

PALAVRAS-CHAVE: gestão escolar, participação, conselho de escola

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 - A CONSTRUÇÃO DO PPP E A IDENTIDADE DA ESCOLA.....	11
2 - DIRETRIZES LEGAIS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	13
3 - O CONSELHO ESCOLAR E A CONSOLIDAÇÃO DO PPP.....	14
4 - O GESTOR ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA.....	16
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
6-REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS.....	20
ANEXO Projeto Político Pedagógico.....	22

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso busca analisar a gestão escolar democrática nas escolas públicas, em especial a atuação do conselho escolar da escola municipal Alvino Hosken de Oliveira, no município de Poços de Caldas.

Após analisar a realidade da escola e o seu PPP, verificou-se que enfrenta uma dificuldade muito comum na maioria das escolas públicas com relação ao funcionamento do conselho escolar, a saber: a sua participação junto à gestão e a consciência da necessidade de fortalecê-lo com vistas à efetivação da democracia no espaço escolar .

Os objetivos deste trabalho visam compreender, analisar e identificar fatores relevantes no processo de gestão democrática com ênfase no conselho de escola e a sua contribuição na construção de uma escola gerida através da participação de todos.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica buscando-se as contribuições teóricas sobre o assunto.

A relevância do tema conselho escolar se deve ao fato de contribuir imensamente na integração da escola com a comunidade e ao novo modelo de gestão escolar que se propõe. Um modelo onde todos tenham voz.

Os acontecimentos e discussões vividos na sociedade atual refletem-se na escola. Atualmente muito se tem falado em democracia.

Para atingir os objetivos, escola pública precisa buscar a participação de outras instâncias da sociedade.

Cita-se como mecanismo de democracia nas escolas públicas: a construção coletiva do PPP, os conselhos escolares e a gestão democrática.

Desta forma, a gestão democrática é uma exigência legal. Não apenas administrativamente, mas uma prática que deverá acontecer dentro da escola enquanto espaço de aprendizagem, de forma pedagógica, didática e intencional, resultando diretamente na compreensão da função social da escola e na melhoria da qualidade do ensino.

1. A CONSTRUÇÃO DO PPP E A IDENTIDADE DA ESCOLA

Considerando-se os fundamentos legais da gestão democrática, estabelecidos pela Constituição Federal, LDB, PNE e institucionalizados através do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares cabe à escola adequar essas orientações à sua clientela, decidindo a forma de concretizá-las, delineando o seu caminho para promover de forma competente, o ensino fundamental.

Desta forma, respeitando as especificidades e realidade própria cada, escola deverá construir o seu projeto de escola, através do seu PPP. Mais do que realizar um trabalho pedagógico, tais diretrizes avançam para a construção de uma escola autônoma e democrática onde equipe escolar e comunidade constroem a identidade da escola, isto é, definir todas as suas intenções e as ações no sentido de oferecer educação libertadora.

Neste contexto, é fundamental a atuação do gestor escolar para atingir os objetivos que à escola pública se propõem, enquanto espaço de vivência da prática democrática rumo à construção da cidadania.

A LDB cita os mecanismos que asseguram à gestão escolar os princípios da escola democrática (Lei 9394. art.14. inc.II), isto é, a gestão que possa garantir o envolvimento de todos nos processos de discussão e tomada de decisões dos assuntos da escola. A escola deve envolver-se com a sua comunidade e se aproximar da realidade de seus alunos, pois alheia às aspirações de sua comunidade não poderá fazer sentido aos a ela frequentam. Isso só será possível mediante a construção coletiva do PPP com o envolvimento do conselho escolar. Este é o caminho para a melhoria da qualidade do ensino público.

Segundo VEIGA (2003),

[...] a instituição de órgãos colegiados expressam os fundamentos da gestão democrática, com as escolas preocupando-se em formas alternativas para a construção de sua identidade, almejando uma educação de qualidade sustentada em concepções “cooperativas, solidárias, autônomas, intra e inter-escolares”. (2003, P. 125).

Na construção e análise do PPP, percebeu-se que o contexto da escola Alvino Hoscken de Oliveira demonstra essa relação entre o fortalecimento da participação e a melhoria do desempenho, pois vem mudando a sua trajetória a partir do momento em que a gestão saiu do isolamento. Uma trajetória de enfrentamento coletivo de desafios, mas que apenas se inicia, pois a mudança desejada exigirá ainda maior empenho do gestor escolar na construção de um conselho corresponsável pelos caminhos da escola.

2. DIRETRIZES LEGAIS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para a efetivação da gestão democrática existe legislação muito específica. Dentre os principais instrumentos legais que devem nortear a educação básica temos a Carta Magna – Constituição Federal de 1988, artigo 206, inciso VI. A Lei de Diretrizes e Bases LDB 9394/96 trata objetivamente em seu artigo 3º o funcionamento democrático das escolas públicas. Ainda na LDB, mais adiante, o assunto é tratado de forma mais objetiva:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Lei 9394/96, art.14)

A Lei de Diretrizes e Bases e o Plano Nacional de Educação são instrumentos legais que orientam as políticas públicas de fortalecimento da gestão democrática das escolas.

O PNE (Plano Nacional de Educação), Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001 estabelece objetivos e prioridades que devem orientar as políticas públicas da educação tem entre os seus objetivos a descentralização da gestão do ensino público, salientando-se cada vez mais a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, bem como a descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantia de participação da sociedade na gestão da escola e da educação.

O gestor da escola pública deve saber utilizar tais instrumentos com vistas à construção de uma educação cidadã.

3. O CONSELHO ESCOLAR E A CONSOLIDAÇÃO DO PPP

Um importante mecanismo da garantia de que a escola cumpra a sua função é o conselho de escola.

Um modelo de gestão democrática deve buscar o fortalecimento do seu conselho escolar e mudar o cotidiano da escola, pois a participação é fundamental para o aprendizado e crescimento de todos.

[...] a gestão democrática implica que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores, e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. (GADOTTI e ROMÃO. 2002, p. 35).

Porém, o que se observa é que a realidade dos conselhos é diferente. Muitos ainda não estão preparados para cumprirem o seu papel e atuam de forma inadequada: conselhos existem para endossar decisões da direção ou para o cumprimento de protocolo legal; conselheiros “convidados” a fazerem parte dos conselhos por não haver envolvimento durante o processo de eleição; carência de participação fora do círculo escolar; pautas meramente administrativas ou burocráticas. A fragilidade dos conselhos se define conforme acentua o despreparo de seus membros e a intervenção do gestor escolar na busca do seu fortalecimento. Segundo Hora (1994),

[...] significa todo um aprendizado político e organizacional (participar de reuniões, darem opiniões, anotar, fiscalizar, cumprir decisões); mudar sua visão de direção de escola, passando a não esperar decisões prontas para serem seguidas; significa enfim, pensar a escola não como um organismo governamental, portanto externo, alheio, e sim como um órgão público que deve ser não apenas fiscalizado e controlado, mas dirigido por seus usuários. (p. 134).

Desta forma, através da mediação do gestor escolar, os conselhos escolares podem evoluir para espaços de discussão coletiva e tomadas de decisões, onde escola e comunidade possam se identificar. Juntas possam construir um projeto de escola que venha não apenas buscar o enfrentamento dos desafios escolares, como também pensar nos graves problemas sociais que a realidade apresenta.

4. O GESTOR ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DEMOCRÁTICA

Se o gestor escolar não abrir os portões da escola para o mundo que a cerca, não vai conseguir levar a bom termo sua complexa tarefa. Completa LUCK (2006, vol.II, p.74), “é papel do gestor: articular e desenvolver habilidades e atitudes de participação, analisar a cultura escolar, seu modo de ser e fazer, orientando-a adequadamente”. O gestor deve harmonizar as ações e ideias para que os objetivos sejam comuns e envolvam o máximo possível de seus atores dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Diante disso, é fundamental que o gestor tenha perfil de liderança para desenvolver a esperada gestão democrática na escola.

Esse novo perfil de gestão escolar requer rompimento da velha prática centralizadora, autoritária e burocrática dando lugar a um mediador entre escola e sociedade (SAVIANI, 1980, p. 120). Precisa ter a consciência de que o projeto de escola democrática antecede a construção de uma sociedade democrática. (GADOTTI, 2010, p. 46), garantindo que a gestão democrática não seja apenas outro dispositivo legal, mas uma prática inserida no cotidiano da escola com descentralização e transparência nas suas ações.

A democratização da escola não ocorrerá antes que os seus envolvidos compreendam a função política e social da educação e da escola tornando-a espaço de processos participativos, questionamentos e deliberações coletivas Libâneo (2004) esclarece que:

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. (p. 79).

Finalmente, gestor deve garantir que todos tenham as mesmas oportunidades nos processos de colaboração e na construção do projeto de escola para que possa, de fato, pertencer a todos, a fim de que se sintam comprometidos em cumprir a sua função de transformação social.

Observando a realidade da escola municipal Alvino Hoskem de Oliveira, percebeu-se a necessidade de fortalecimento das ações de seu conselho de escola. A direção respeita as diretrizes existentes, mas isso por si só não garante a eficiência das ações colegiadas. O conselho tem a sua representatividade, realiza as reuniões periódicas, porém ainda carece de desenvolver a efetiva apropriação dos caminhos da escola, dividindo com o gestor escolar a responsabilidade de gerir a instituição. A articulação do gestor escolar é fundamental, criando oportunidades e convocando os membros de sua comunidade escolar a desenvolverem as atitudes participativas necessárias. Por parte da escola existe a preocupação profunda de se encontrar tal caminho para que a tarefa de gerir a escola não seja uma função isolada do gestor escolar, mas um sistema de ações coletivas onde todos participam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o processo da gestão democrática da escola, além de estar diretamente relacionado com a qualidade da educação se insere no contexto para a construção de um país democrático. Todavia, tal temática, embora importante para a comunidade escolar, ainda não acontece na maioria das escolas. Assim como na sociedade, a democracia nas escolas públicas é um processo lento e demanda esforço contínuo de transformação. A escola ainda está muito distante de uma cultura participativa. Sofre com os efeitos da frágil organização dos conselhos escolares e da pouca participação de pais, alunos e professores nos espaços de decisões coletivas. Ao contrário do que regem as diretrizes da educação, o poder, muitas vezes está centralizado e órgãos de participação como conselhos escolares acabam se tornando mecanismos de perpetuação de sistemas burocráticos.

Embora fundamentais, os mecanismos de gestão por si só não são capazes de garantir a construção da gestão democrática. Cabe ao gestor da escola pública construir o diferencial.

Na escola municipal Alvino Hoscken de Oliveira, percebeu-se a pequena participação de sua comunidade e a iniciativa de mudar tal paradigma, buscando-se a representatividade dos segmentos da escola nos processos de tomadas de decisão, mas não é tarefa fácil.

É comum o termo colaboração com a escola, realização de mutirões pró-pintura, comparecimento nas festividades e bingos em prol do caixa escolar, porém nisso não deve se resumir o participar da escola, pois precisa de atores que pensem juntos e que juntos busquem o enfrentamento e a solução para os seus desafios com responsabilidade.

A gestão democrática pressupõe processo de conscientização política. Na prática, é construção coletiva que visa mudança na forma de compreender objetivo e finalidade da educação e suas relações com o contexto escolar.

Após o desenvolvimento deste trabalho, fica muito clara a importância do conselho escolar para a implementação da gestão democrática nas escolas públicas. Como também a importância um gestor que esteja consciente do seu papel frente à construção de uma sociedade mais justa, com igualdade de oportunidades.

Constituir um conselho escolar e fazer com que ele funcione está longe da forma de organização de poder na escola que se concentra na figura do gestor escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional**. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

BRASIL. **Plano Nacional da Educação**. Lei 10.172, de 9 de dezembro de 2001.

HORA, D. L. da. **Gestão democrática da escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico. Campinas: Papyrus, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

_____ e ROMÃO, José E. (orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 5ª ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e prática**. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de gestão. Volume II.

MINISTÈRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática na escola pública.** Secretaria da Educação Básica. Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília: DF, 2004 .

SAVIANI, D. **Educação:** do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

VEIGA, Z. P. A. **As instâncias colegiadas da escola.** In: VEIGA, I. P. A. Escola: espaço do projeto político pedagógico. Campinas: Papirus, 2003.

ANEXOS



ESCOLA MUNICIPAL ALVINO HOSKEN DE OLIVEIRA

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

PPP

GEANNY MATOS ANDRADE

ROSEMARY APARECIDA PERUGINI TORRES

POÇOS DE CALDAS - MG

2013

ESCOLA MUNICIPAL ALVINO HOSKEN DE OLIVEIRA

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

PPP

Projeto Político Pedagógico apresentado como Requisito necessário para conclusão das atividades Desenvolvidas na Sala Ambiente Projeto Vivencial Sob orientação da Professora Regina A. Barros de Souza do Curso de Especialização em Gestão Escolar Da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

POÇOS DE CALDAS – MG

2013

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1. FINALIDADES DA ESCOLA	5
1.1 Marco Referencial	7
1.2 Dimensão Existencial	7
1.3 Dimensão Motivacional	10
1.4 Marco Político Filosófico	11
1.5 Marco Sócio – antropológico	13
1.6 Marco Pedagógico	14
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	7
2.1 Estrutura Organizacional Administrativa	7
2.2 Estrutura Organizacional pedagógica	10
3. CURRÍCULO	11
4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES	13
5. PROCESSOS DE DECISÃO	14
6. RELAÇÕES DE TRABALHO	16
7. AVALIAÇÃO	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	20

INTRODUÇÃO

O Projeto Político Pedagógico - PPP de uma escola deve ser sua identidade, dando vida para a escola como organização, e não somente como lugar onde se ensina.

Segundo Vasconcellos (1995), o projeto pedagógico:

É um instrumento teórico – metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição (p. 143).

A Escola M. A. H., situada na zona central de Poços de Caldas – MG, oferta níveis e modalidades de Ensino Fundamental (E.F.) I e II (1º ao 9º ANO) e Educação de Jovens e Adultos (EJA - 1º ao 9º período). O número de alunos está distribuído em três turnos, a saber: matutino (6º ao 9º ANO – E.F. II), com 95 alunos, o período vespertino (E.F.I - 1º ao 5º ANO), com 134 alunos e o período noturno (EJA 1º ao 9º período), com 100 alunos. O número de funcionários da escola é de 28 professores, 04 operacionais, 04 secretárias, 02 coordenadoras pedagógicas/supervisoras, 01 professora eventual, 02 estagiários remunerados, 02 auxiliar de biblioteca, 01 diretora, 01 vice – diretora, 06 monitores, 05 cuidadoras e 01 professora da sala de recursos multifuncionais.

Processo de reelaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP

O PPP é um eixo norteador das propostas de ações da escola. Compreender o que é o PPP e os elementos que o compõem, é de fundamental importância, pois sua proposta deve revelar a identidade da escola. Segundo Oliveira (2010), estudos apontam uma compreensão positiva do PPP entre professores e gestores. Os objetivos da educação a serem considerados em suas prioridades, alternativas de ações e enfrentamento de dificuldades geradas no cotidiano escolar também devem estar presentes no projeto pedagógico, e este não deve ser um documento engessado, pronto e acabado, mas propiciar constante debate, reflexão, diálogo, reelaboração para que assim se alcance os objetivos determinados pelo grupo de forma ativa, participativa, impessoal, transparente e democrática.

Segundo Azevedo (2010), “o processo de construção e implementação do PPP, como instrumento de gestão democrática, para não cair no vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais”, e ainda completa que “a comunidade escolar, através de práticas que considerem e adaptem às especificidades de cada escola, à sua cultura...”, enfim de acordo com Souza (2010), “um processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola”.

O presente documento, tendo em vista todo este norteamento de ideais, iniciou sua reelaboração em dezembro de 2012, com reuniões entre professores, funcionários e pais/responsáveis, com os assuntos em pauta: o que é o PPP, quais suas etapas, como é (re) elaborado, sugestões, críticas, levantamento de informações (instrumento escolhido: questionários). Foi realizado um diagnóstico da escola por meio de questionários elaborados e distribuídos para os segmentos acima citados (pais, professores, funcionários, etc.). Em março de 2013, foram retomados os trabalhos, com os questionários já convertidos em dados/informações pontuais e estatísticas. Foram realizadas reuniões para socialização das informações obtidas, com toda a comunidade e após deliberações, foi apresentado ao Conselho Escolar o documento proposto para apreciação, análise, avaliação e aprovação. Sem mais a tratar o PPP foi aprovado e seu conteúdo apresentado a seguir.

- **FINALIDADES DA ESCOLA**

O planejamento educacional é um ato de intervenção técnica e política que, segundo Calazans (1990) se efetiva em níveis distintos e se inter – relacionam.

1.1 Marco Referencial Nossa comunidade ainda se apresenta resistente quanto a participação na vida escolar de seus filhos. Estamos desenvolvendo estratégias para envolver a comunidade a fim de chamar a atenção para a importância de sua participação na vida escolar de seu filho, contribuindo para a formação não só acadêmica, mas pessoal.

1.2 Dimensão Existencial

Nossa clientela é bem diversificada, oriunda de vários bairros, não só do entorno da escola, mas de outros distantes. Existe a presença de distorção série/idade. Além de alunos analfabetos que estão matriculados nos 4º e 5º ANOS do Ensino Fundamental I.

Os problemas enfrentados se devem a não participação das famílias na vida escolar de seus filhos, ao descaso ou mesmo abandono dos responsáveis em relação a sua responsabilidade com no processo de desenvolvimento ensino – aprendizagem, pois segundo Félix (1986), na escola, reproduzem-se as contradições geridas no seio da sociedade.

1.3 Dimensão Motivacional

Estamos vivenciando um processo de mudança na escola. Já obtivemos muitos progressos. Mas ainda é preciso muito trabalho para a melhoria de aspectos como: relações interpessoais e intrapessoais entre funcionários e comunidade em geral; participação da comunidade nas atividades e assuntos relativos à escola; desenvolvimento de projetos efetivos que envolvam todos os profissionais e contemple o reforço escolar, enfrentamento à violência em suas várias faces (escolar, familiar, patrimonial, etc.). Acredita-se que o planejamento da escola se concretiza pela elaboração de seu PPP e corrobora para esse pensamento o que Souza (2010) acrescenta, deve pautar-se pelo princípio da busca da unidade entre teoria e prática e se

institui como momento privilegiado de tomada de decisões acerca das finalidades básicas da educação básica.

1.4 Marco Político Filosófico

Trabalhamos para melhorar a expectativa de qualidade de vida de nosso educando e conseqüentemente de sua família. Pretende-se formar um indivíduo humanizado, para a vida, o exercício da cidadania e para o trabalho, capaz de interagir e resolver situações cotidianas de forma competente. Assim sendo, a educação um instrumento para a transformação social (emancipadora) possibilita a todos a compreensão elaborada da realidade vivenciada pelos alunos e o desenvolvimento de suas habilidades intelectuais e físicas para a intervenção nessa realidade, e a posse da cultura letrada e dos instrumentos mínimos para o acesso às formas modernas do trabalho (Rodrigues, 1986,91).

1.5 Marco Sócio – antropológico

Trabalharemos visando a formação crítica, consciente, ativa e participativa do cidadão (nosso educando). Propiciando um ambiente dialógico, desafiador e favorável a essa formação emancipadora, segundo Dourado (2010) cuja qualidade é socialmente referenciada, a prática educativa inclui aprendizagem do estudante, mas não se restringindo a ela.

1.6 Marco Pedagógico

Trabalharemos de modo a oferecer uma educação de qualidade, estimulando e valorizando a transversalidade e a interdisciplinaridade de maneira diversificada e diferenciada, com base em um currículo escolar adaptado priorizando um conhecimento sobre o que os alunos já sabem e o que desejam saber, atendendo as necessidades e a realidade vivencial de nossa clientela, e segundo Kaloustian (2005) compreendendo suas diferenças e peculiaridades, seus interesses, dificuldades e potencialidades.

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Estrutura Organizacional Administrativa

Recursos humanos:

A escola dispõe de: 04 operacionais; 04 secretárias (sendo uma reabilitada, 2 em estudo de caso/revisão de situação e 1 efetiva) e 02 Gestoras (1 diretora e 1 vice-diretora eleitas pela comunidade).

Infraestrutura

Dependências	Quantidade	Condições de adequado	Utilização inadequado	O que está inadequado
Diretoria	01	X		
Secretaria	01	X		
Sala dos Professores	01	X		
Sala de supervisão	01	X		Mas está funcionando como outros espaços (depósito, etc.)
Biblioteca	01	X		Mas poderia atender melhor se fosse mais ampla.
Sala de Informática	01	X		
Sala de recursos multifuncionais	01	X		
Sala de reuniões	01	X		Está funcionando como sala
Salas de aulas	08	X		
Almoxarifado	00			Está funcionando na coordenação.
Depósito de material de limpeza	00			Está improvisado em um banheiro e em um porão.

Despensa	01		X	Sem ventilação adequada.
Refeitório	01		X	Não atende a demanda.
Pátio	02		X	Um pátio dá de frente com salas de aula e o outro está irregular com relação a sua superfície, precisa de reparos.
Quadra de esportes	00			Existe um espaço que tem o tamanho de uma sala de aula cercado com tela.
Cozinha	01	X		
Área de serviço	01		X	Todos tem acesso, não há como restringir o acesso dos demais.
Banheiro de funcionários	01	X		
Vestiário dos alunos	00			
Banheiro dos alunos	02		X	Espelhos, divisórias quebrados, torneiras estragadas.
Banheiro de alunos especiais	01		X	Não tem espaço para trocador.
Banheiro de professores	01		X	Para atendimento adequado deveria ter mais um.
Sala de arquivos	00			Funciona improvisado na coordenação, secretaria e direção.
Arquivo Morto	00			Funciona na supervisão.
Sala de material pedagógico	00			Funciona na supervisão.
Sala de material esportivo	00			Funciona na supervisão.
Laboratório de ciências	00			

Mobiliário

Carteiras e cadeiras escolares	Em número suficiente e em bom estado de uso.
Quadros	Somente quadro de giz, mas em todas as salas.
Armários de sala de aula	Em número insuficiente e necessitando de troca.
Computadores da secretaria	Precisam ser trocados e atualizados.
Armários dos professores	Não atende a demanda.
Computador da coordenação	Precisa ser trocado e instalada impressora.
Impressoras	Precisam de manutenção todas as 04.
Copiadoras	Uma está aguardando concerto e duas estão em uso.
Carteiras para cadeirantes	Temos 02 e são suficientes (no momento)
Mesas para professores	Cada sala possui uma.

ÁREAS DA ESCOLA

Pátio – Há 02 espaços que servem de pátio. Um deles dá de frente para as salas de aula e o outro fica na entrada da escola e necessita de reparo (irregularidades e buracos).

Quadra – Não atende às necessidades por ser do tamanho de uma sala de aula e é cercado por tela.

Biblioteca – Atende parcialmente as necessidades da escola. Seu acervo é insuficiente para pesquisas e seu espaço pequeno para atividades como: contação de histórias ou cantinho de leitura infantil (com tapete, almofadas, estantes menores, etc.)

Sala de Informática – Atende desde o segundo semestre de 2012, no turno vespertino com 17 computadores e uma impressora. Há um estagiário que auxilia na utilização da sala. Não há acesso a internet, estamos aguardando.

Não há sala de vídeo ou jogos, pois a sala de jogos funciona atualmente como sala de aula e a de vídeo como espaço para desenvolvimento de atividades do Programa Mais Educação e sala de reunião.

RECURSOS DIDÁTICO, TECNOLÓGICOS E DE APOIO

Mapas diversos – na biblioteca; Material esportivo (petecas, bolas, redes, dominós, etc.) – na supervisão; Jogos diversos (letramento, matemática, história, geografia, etc.) – na supervisão; Livros com temas diversos para estudo do professor – na supervisão; Corpo humano (inteiro, tronco – masculino e feminino) – na supervisão; Livros didáticos para

10

apoio do professor – na biblioteca; Retroprojetor; Aparelho de DVD; Televisão; Rádio toca CD. Todos os equipamentos e recursos se encontram a disposição para uso desde que devidamente agendados e com antecedência, com a supervisão e/ou secretaria da escola.

Regime de Funcionamento

O Ensino Fundamental I compreende do 1º ao 5º ANO, com aulas no período vespertino (13h00 às 17h20 com intervalo de 20” para recreio)

O Ensino Fundamental II contempla do 6º ao 9º ANO, com aulas no período matutino, módulos de 50” hora/aula (de 07h00 às 11h30 com intervalo de 20” para recreio).

A Educação de Jovens e Adultos – EJA compreende do 1º ao 9º Período, com módulos de 40” hora/aula (de 19h às 22h30 com intervalo de 20” para recreio).

Segundo normatização nº 002 de 30 de janeiro de 2008 às terças-feiras no primeiro bimestre as aulas se encerram às 23h15. Para cumprimento de carga horária prevista, perfazendo um total de 66 (sessenta e seis) horas aula e 40 (quarenta) minutos em cada período, correspondendo a 100 horas aula e serão coordenados pelos professores das disciplinas.

2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica

A escola tem atualmente 134 alunos no EF. I (1º ao 5º ANO) sendo distribuídos em dois 1º Ano, 1 sala de 2º e outra de 3º, duas classes de 4º ANO e uma turma de 5º ANO cada sala com uma professora regente, além de contar com uma professora eventual, uma supervisora, uma auxiliar de biblioteca, dois professores de educação física (1º ao 4º e outro para o 5ºANO). No EF.II temos 95 alunos distribuídos em salas únicas de 6º ao 9º ANO, com um professor para cada disciplina, totalizando 9 professores, uma supervisora e a mesma auxiliar que atende a turma do 1º ao 5º no período vespertino, atende do 6º ao 9º no período matutino. Na EJA temos 100 alunos também distribuídos em turmas únicas do 6º ao 9º períodos, sendo que há uma turma mutiseriada do 1º ao 5º períodos, com

11

uma professora regente PI e nos demais períodos 8 professores sendo 1 para cada disciplina. Segundo Cury (2010) aos países, atualmente, têm garantido em seus textos legais, o direito ao acesso, permanência e sucesso de seus cidadãos à educação básica, e o autor afirma ainda que a educação escolar é uma dimensão fundada em princípios políticos e para (re) inserção qualificada no mundo profissional do trabalho. Cury (2010) critica a Constituição pondo como princípio do ensino a garantia de um padrão de qualidade (art.206, VII), por contraste, assinala, no art. 208, parágrafo 2º que o não oferecimento do ensino obrigatório ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente. Daí ser fundamental, segundo Cury (2010) reconhecer a escola como espaço de construção democrática, respeitando o caráter específico da instituição escolar como lugar de ensino/aprendizagem e não “depósito” de seres humanos onde se visa a quantidade de discentes atendidos e não a qualidade de educação a ele dispensados. Ainda se faz necessário favorecer a real e efetiva gestão democrática (CF/88, art.37): transparente, impessoal autônoma, participativa, líder e trabalhando a e com a coletividade, com representatividade e competência visando segundo Cury (2010) um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, tornando a gestão democrática em uma administração concreta e não somente de fachada.

3. CURRÍCULO

Os professores foram orientados a adequar os conteúdos de suas disciplinas a fim de atender as necessidades e demandas da clientela. Além do conteúdo curricular, oferecer trabalho com projetos diversos, a saber: Folclore; Gincana Cultural, Literart (de leitura), Projeto esporte na Escola, projeto Eficiência Energética, Programa Mais Educação e Projetos de valorização inter-racial, baseados na Lei 11.645, ou seja, estimula-se o trabalho com projetos. Quanto ao Programa Mais Educação, ele tem a preocupação de oferecer uma escola de tempo integral onde, segundo Moreira (2010) a exemplo das escolas de tempo integral do Rio de Janeiro, ampliar o tempo de permanência do aluno na escola, e servindo a escola de ponte entre o conhecimento prático já adquirido e o conhecimento formal exigido pela sociedade letrada. E apesar dos princípios serem pautados no respeito aos saberes da criança, a exemplo do RJ, as disciplinas e os métodos de ensino tradicionais, foram basicamente preservados e

12

associados a diferentes atividades culturais, pautados pelo respeito à cultura popular. A proposta da escola firma-se em combinar diferentes tendências, misturando elementos da educação popular e da pedagogia de conteúdos, mas com a pretendendo romper as limitações disciplinares (puramente), sendo de acordo com Moreira (2010) viável e conveniente um trabalho baseado na interdisciplinaridade e/ou na transversalidade aplicados a realidade dos educandos, mantendo-se aberto o diálogo entre as diferenças, propiciando a aproximação entre a prática e das disciplinas sem a pretensão de tornar esse tempo uma extensão (reflexo) do ensino regular tradicional e convencional. Quanto Ao trabalho com inclusão pouco se tem a dizer por sua ainda recente prática, apesar de ser difundido, aclamado e defendido desde a Declaração de Salamanca (1994), mas a escola possui uma sala de recursos multifuncional com uma professora psicopedagoga que faz o atendimento individual dos alunos com deficiência, e na sala de aula ainda é novidade para os professores trabalharem com a adaptação de conteúdos e materiais para esses e demais alunos que apresentem necessidade de atendimento diferenciado, pois todos apresentam em sua formação inicial e continuada

falhas ou em uma ou em outra devido a vários fatores externos, mesmo na concepção sobre formas de aprender dos alunos que não é homogênea, mas a cultura dita que é, ou seja, mesmo tempo, mesmo conteúdo, mesmo método para todos. Os gestores têm ciência da legislação vigente quanto à inclusão e até mesmo os professores, mas entre a legislação, teoria e prática muitos debates e discussões ainda são necessários, porém o aluno já está inserido na escola. Aqui fica registrado que é a primeira vez que a educação inclusiva está sendo contemplada no PPP. O que fica acordado é que o professor terá total autonomia para desenvolver seu trabalho contando com o apoio técnico/pedagógico da professora da sala de recursos, da direção, da supervisão e da Secretaria Municipal de Educação, além dos recursos materiais que estão disponíveis na unidade, pois de acordo com Ripley (1997) a colaboração envolve compromisso dos professores que trabalharão juntos, dos gestores da escola, do sistema escolar e da comunidade, além de envolver tempo, suporte, recursos, pesquisas, monitoramento e persistência. E finalizando, Lopes (2006) aponta a dificuldade de se entender como cada ação pode ser capaz de engendrar processos de dominação como discursos e práticas podem gerar projetos excludentes,

13

não apenas porque assimilam e incorporam os discursos em que se baseiam, mas porque os produzem (reproduzem), em nível local e global.

4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

Cavaliere (2007) comenta que há uma nova ordem do tempo social e com ela surgem os conflitos com as formas anteriormente estabelecidas de organização do tempo escolar, ou seja, novas demandas e uma cultura escolar tradicionalmente engessada. Ele também alerta que no caso da escola em tempo integral apenas reproduzir a escola convencional, o efeito será a potencialização dos problemas de inadaptação. A escola é favorável à fala de Freitas (2004) quando cita os dois pilares da progressão continuada, a saber, o respeito ao ritmo da criança e recursos pedagógicos

apropriados para o desenvolvimento da criança, mas o sistema ainda pressiona a um trabalho com ciclo (do 1º ao 3º ANO), com pilares de progressão continuada e como denuncia Cavaliere (2007), com tempo único e desconsiderando que do 4º ANO em diante ainda prevalece a progressão continuada. Consoante a proposta de ciclos, Cavaliere (2007) vê a escola como espaço transformador que por sua vez deve transformar (a escola) suas finalidades e práticas em espaços de gestão e em tempos de formação, favorecendo uma prática transformadora que seja eficaz, eficiente e efetiva em si própria, ou seja, ela (a escola) formando um ser emancipado, autônomo, crítico, etc., por ser essa escola um ambiente igualmente propício a essa formação.

Calendário Escolar

O calendário escolar é determinado pela Secretaria Municipal de educação – SME e seguindo as bases legais a fim de atender às necessidades do ensino – aprendizagem (200 dias letivos conforme LDB 9394/96). Há, no entanto, a possibilidade de serem negociados até 3 (três) sábados trabalhados no ano vigente, para serem descontados nos últimos dias letivos do calendário, sendo cabível a cada escola estipular se é viável ou não.

Espaços escolares

No período matutino, além do Fundamental II a escola também oferta o Programa Mais Educação, onde são atendidos, no contraturno, os alunos que estudam no período vespertino (1º ao 5º ANO), ficando alguns espaços a serem negociados em seus dias e horários, são eles: pátio, biblioteca e sala de “vídeo”, já descritos no item 3.1 (áreas da escola). Além desses espaços buscam-se outros espaços no entorno da escola ou mais distantes, a saber: biblioteca do bairro, ginásio poliesportivo (no bairro próximo), parque infantil (no bairro), museu (no centro da cidade), etc., pois se compreende que, segundo Cavaliere (2007) ao descrevera concepção multissetorial de educação integral, o tempo integral não precisa estar centralizado em uma instituição e ainda que para dar conta de

uma educação de qualidade é preciso sair do isolamento e buscar parcerias. Acrescenta-se a esse pensamento o fato da escola em si não oferecer espaços adequados para o atendimento mínimo a essa tão almejada educação em tempo integral de qualidade. Segundo Castro (2000) o repertório e o conhecimento do (a) diretor (a) serão fundamentais para que a escola tenha clareza de seu papel e objetivos e completando o pensamento, contribui Wittmann que a descentralização implica um deslocamento do “locus” decisório, rompendo com a hierarquia existente e atribuindo ao gestor uma demanda de competências de coordenação.

5. PROCESSOS DE DECISÃO

Conselho Escolar

O Conselho Escolar deve ser constituído com representantes dos vários segmentos da comunidade escolar, eleitos por voto e seus membros devem observar e por em prática suas ações balizadas pelo estatuto do Conselho escolar, Regimento escolar, PPP e legislação vigente. Todos devem estar cientes de que o enfrentamento de problemas no cotidiano escolar é para ser discutido e decidido em grupo, com acompanhamento corresponsável do Conselho, e segundo Dourado (2006) é necessário a implementação das ações colegiadas articuladas a situações onde o aprender a pensar não se dissocie do executar e, portanto, da efetivação de um PPP consistente. Além de, segundo o mesmo autor, assumindo a função de planejamento, acompanhamento e fiscalização dos projetos da escola e da prestação de contas em todo o seu processo, efetivando-se como órgão fundamental de controle social das verbas públicas destinadas à educação, sem

15

deixar de lado os aspectos administrativos e pedagógicos. E finalizando, assumir suas funções: deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora visando o bem comum.

Conselho de Classe

Com o objetivo de melhorias na estrutura e dinâmica dos conselhos de classe afim de, por meio de reuniões, por etapa (bimestrais), a equipe pedagógica construir e analisar o perfil da turma: aspectos positivos e negativos, alunos com dificuldades, frequência, disciplina, encaminhamentos, metodologias e estratégias adequadas e segundo Navarro (2004) a cada dia, caminhando para possibilidades de construção de uma nova cultura escolar.

Caixa Escolar

A Caixa Escolar, criada pela resolução nº001/95 de 13/11/95, se constitui um organismo institucional com responsabilidade de gerenciar os recursos financeiros destinados à unidade escolar e segundo Neto e Almeida (2000) criando condições favoráveis para a dinamização e a melhoria do trabalho na escola, em todas as suas dimensões, entre elas da Caixa Escolar.

Estimular as contribuições espontâneas e procurar contribuição de empresas e repasses de verba, além de arrecadação por meio de festas e outros com a finalidade de promover uma manutenção periódica da escola, bem como aquisição de recursos materiais.

A escola, atualmente conta com o repasse de verba que conforme Resolução FNDE/CD/nº043, de 11/11/2005 define que as escolas públicas receberão os recursos financeiro do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE e contribuições diversas da prefeitura por meio da Secretaria da Municipal de Educação – SME e segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2010), as ações para e execução dos programas e gasto dessas verbas devem ser contemplados na elaboração do PDE por toda comunidade escolar,

16

visando ao bom funcionamento da escola e à melhor aprendizagem dos alunos, sendo observadas todas as orientações da Secretaria Municipal de Educação, Ministério da Educação e Cultura e legislação vigente.

A prestação de contas é realizada, periodicamente a comunidade por meio de cartazes, boletins informativos e anualmente à SME, por meio de documentação própria.

REGIMENTO ESCOLAR

O Regimento escolar já está estabelecido desde longa data e suas atualizações foram realizadas conforme legislação vigente.

Em 2012, foi realizada uma alteração no Regimento, a pedido e com a participação dos professores, sobre o sistema de pontuação para a promoção dos alunos.

Com a provação de Regimento escolar pela Secretaria Municipal de Educação, entrou em vigor em 2013. Acredita-se que conforme afirma Souza (2010) toda essa estrutura, será insignificante se o princípio democrático não estiver sustentando a organização, pois os profissionais que atuam na escola ou no sistema de ensino e toda comunidade local e sociedade devem estar engajados na edificação de espaços para o diálogo, opinando, participando, ouvindo, sendo ouvidos e respeitadas suas opiniões.

6. RELAÇÕES DE TRABALHO

Conforme Regimento escolar, cabe aos gestores coordenar a elaboração, a implementação, o monitoramento da execução, a avaliação e as revisões do PPP, visando a identidade pedagógica e cultural da instituição. Além disso, devem zelar pelo cumprimento da Legislação escolar, cumprir demandas conforme prazos estabelecidos, coordenar os processos de organização da escola e elaboração do currículo, bem como dedicar 50% (cinquenta por cento) de seu tempo para questões pedagógicas. Enfim, tudo o que diz respeito à coordenação, conhecimento e disseminação de informações, empenho em buscar parcerias escola-família-comunidade, cuidando e zelando pelas questões escolares e o fortalecimento do Conselho escolar, cabe ao diretor com apoio do vice-diretor, ou seja, conforme Oliveira, Moraes e Dourado (2010) a gestão se efetiva por meio de processo de articulação entre todos os que compõem a comunidade escolar e

local, no sentido de construir uma gestão democrática, cumprindo assim seu papel articulador e incentivador da participação e de ações colegiadas na escola. Quanto aos serviços administrativos (a secretaria) ficam a cargo de toda a escrituração escolar, a saber: organização, fornecimento de dados, matrículas e atualização de documentos, tendo em vista a transparência, ética profissional e bom atendimento no desempenho de suas funções. Do quadro operacional, cabe oferecer aos alunos, funcionários e comunidade, um ambiente agradável de limpeza e bem estar, bem como atender a outras necessidades inerentes a sua função, descritas no Regimento Escolar. O setor técnico constituído de especialistas (supervisoras pedagógicas) tem por finalidade desenvolver o processo pedagógico da Escola, assegurando a integração e a unidade nas ações. A auxiliar de biblioteca tem por finalidade oferecer subsídios aos trabalhos pedagógicos da escola, bem como despertar e estimular o prazer da leitura consulta e pesquisa. O corpo docente será constituído por professores devidamente qualificados e habilitados em obediência às disposições legais atinentes e normas aplicáveis dos órgãos competentes, porém segundo Paschoalino (2009,25) se faz necessário repensar o trabalho docente enquanto categoria de análise e sua articulação com a vida humana no contexto mais amplo da sociedade com as novas demandas, necessidades e transformações no âmbito do trabalho e nas relações sociais. O pessoal discente será constituído por alunos regularmente matriculados e observando no ato da matrícula as normas que devem ser assinadas pelos responsáveis e que nortearão a conduta do aluno. A disciplina constituirá do conjunto de prescrições destinadas a garantir o funcionamento regular da escola. O não cumprimento das normas legais de trabalho poderá levar qualquer indivíduo que se enquadrar na descrição acima citada, às seguintes penalidades, conforme a falta/infração cometida, situação de conflito nas relações inter – pessoais (criança-criança, criança-adulto e adulto-adulto): advertência verbal, advertência escrita, suspensão e em último recurso, ser encaminhado ao Conselho escolar, para análise e tomada de decisão.

7. AVALIAÇÃO

Os critérios a serem seguidos serão: O que avaliar, como avaliar, quem avalia e quem será avaliado (educandos, profissionais, comunidade, instituição)?

Nas avaliações internas os conteúdos serão avaliados por meio de provas objetivas, subjetivas e/ou mistas, pelo menos 2 por etapa, além de simulados, com todas as disciplinas (sendo um por semestre), trabalhos individuais e em grupo de: pesquisa, de consulta, etc., por meio de seminários, exposições, palestras, participação, assiduidade, etc.; onde os professores estarão avaliando os educandos. Os resultados convertidos em pontos, serão segundo Souza (2010), uma bússola indicando que caminhos seguir, mas é o sujeito que interpreta a bússola e decide que caminho seguir.

Quanto às avaliações externas será elaborado de acordo com Souza, um quadro sintético para análise de dados e informações coletadas, sendo realizado um acompanhamento corresponsável do desempenho escolar, de acordo com sugestões, indicações e opiniões da comunidade escolar e local que por sua vez deverão estabelecer a melhor forma de desenvolver as ações e atividades para melhoria não só de resultados pontuais (quantitativos), mas do processo ensino/aprendizagem (qualitativo).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de apresentar o Projeto Político Pedagógico - PPP da Escola Municipal A.H. de O. em sua reestruturação, contemplando em seu corpo desde as finalidades da escola, estrutura organizacional (administrativa e pedagógica), currículo, tempos e espaços escolares, processos de decisão, relações de trabalho até a avaliação em uma perspectiva de gestão democrática, participativa, impessoal e transparente, como orienta, destaca e embasa a legislação vigente. A comunidade escolar e local recebe atenção quanto a sua parcela de atuação (ou não) durante o processo de produção do PPP. Sobretudo seu protagonismo nas tomadas de decisões relativo às variadas situações que permeiam o cotidiano escolar e contempladas no Projeto Político Pedagógico. Mais do que teoria, é preciso ter claro e definido que as ações são necessárias e que as teorias vêm a acrescentar novas perspectivas e balizar novas possibilidades de se alcançar a almejada educação de qualidade. Por fim, colocar a cada indivíduo seu devido valor e contribuição para que no coletivo se vislumbre o poder do mesmo para alcance mais do que metas e resultados, mas melhorias para uma sociedade mais justa, igualitária e democrática. Por fim partir de uma ação local, por meio do PPP, para uma ação global sob o prisma da gestão democrática. A realidade vivida pela escola ainda não é a ideal, mas tem conquistado espaço, vez e voz e incorporado novo discurso a sua cultura e prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins. **O projeto político – pedagógico no contexto da gestão escolar**. 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública**. Educação & Sociedade, vol. 28, nº 100 – Especial p. 1015 – 1035, out. 2007. Disponível em: www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1828100.pdf. Acesso em 04/01/2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O direito à Educação: **Um campo de atuação do gestor educacional na escola**. 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

DOURADO, Luis Fernandes. **Conselho Escolar e o financeiro da educação no Brasil**. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.); OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/INEP. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

ESCOLA DE GESTORES – MEC. **Território e lugar: espaços da complexidade**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 04/01/2013.

ESCOLA DE GESTORES – MEC. **Formação dos profissionais da educação no Brasil: o curso de Pedagogia em questão**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 04/01/2013.

FREITAS, Luiz Carlos de. **CICLO OU SÉRIES?** O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola? GT 13 – 27ª Reunião Anual da ANPEd, 2004. Disponível em: www.anped.org.br. Acesso em 04/01/2013.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. **A democratização das relações de trabalho na escola pública.** 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013

KALOUSTIAN, Sílvio (org.); MASAGÃO, Vera. **Indicadores da qualidade na educação** – versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica – Brasília: Instituto Nacional de estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.60p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria da Educação Básica. **Conselho escolar e a aprendizagem na escola.** Elaboração Ignez Pinto Navarro et.al. Brasília: MEC/SEB, 2004. P.38-40 (Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 2, parte VII e VIII).

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. **Propostas Curriculares alternativas:** limites e avanços. 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

NAVARRO, Ignez Pinto. Ministério da educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, vol. 5, p.49-51, 2004.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luís Fernandes. **Gestão financeira descentralizada:** planejamento, aplicação e acompanhamento de recursos. Escola de gestores da educação básica. 2010. Disponível em: www.moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político – pedagógico (PPP) da escola.** 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **O Professor Desencantado:** Matizes do Trabalho docente. Belo Horizonte. Armazém de Ideias, 2009. 152p.

RIPLEY, S. Collaboration between general and special education teachers. U.S.A. ERIC Digest, #ED409317,1997.

SOUZA, Ângelo Ricardo de {et. Al.}. **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática.** Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo {et.al.}. **Níveis do planejamento educacional.** Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 03/01/2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). **Avaliação institucional**: A avaliação da escola como instituição – 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 04/01/2013

WITTMANN, Lauro Carlos. **Autonomia e Democratização de sua gestão**: novas demandas para o gestor. Em Aberto, Brasília, vol.17, nº72, p. 88-96. Fev./jun. 2000.