



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA DA
ESCOLA: FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO DE
DIRETOR/GESTOR ESCOLAR.**

PATRÍCIA FERNANDA PEREIRA

BELO HORIZONTE, 2013

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA DA
ESCOLA: FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO DE
DIRETOR/GESTOR ESCOLAR.**

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

BELO HORIZONTE, 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Professora Jeanne que soube interferir na hora certa, não me deixando desistir do curso no momento de fraqueza, e a Professora Gláucia pela orientação que tornou essa conclusão de curso tão simples, através de sua brilhante orientação.

RESUMO

O presente trabalho busca mostrar como o processo para provimento ao cargo de diretor escolar pode influenciar muito na forma de gestão adotada pela escola. Com a LDB, Lei de diretrizes e bases da educação brasileira, nº 9.394/96, a necessidade da implantação da gestão democrática veio à tona e, inclusive, tornou-se uma exigência para todas as escolas públicas do Brasil.

Nessa perspectiva de gestão compartilhada e democratização das decisões, nada mais justo que o processo de provimento ao cargo de diretores seja também democrático, o que pode se dar através de eleições. Isso ainda não é uma realidade no Município de Ribeirão das Neves – MG, onde a forma de provimento ainda é a indicação política.

Um diretor eleito por indicações de agentes políticos, na maioria dos casos, não consegue manter a escola a salvo de influências da política local, o que desvirtua a finalidade principal da escola, bem como todas as contribuições que a mesma abarca. A direção escolhida de forma não democrática tem maior dificuldade para envolver o grupo de trabalho nos processos democráticos da escola, como por exemplo, na construção, implantação e execução do Projeto Político Pedagógico, na maioria das vezes enfrentando forte resistência da comunidade escolar.

A eleição de diretores por si só não resolve os problemas da escola, mas, esta forma de provimento somada a outras estratégias democráticas pode ser fundamental para o rompimento do ostracismo que habita o espaço escolar, transformando a escola em um verdadeiro cenário de democracia e construção coletiva do conhecimento.

Palavras-chave: gestão democrática; eleição de diretores; projeto político pedagógico.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 - GESTÃO DEMOCRÁTICA, PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA DA ESCOLA:..... | 8 |
| 3 - INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA: FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR/GESTOR, A CONSTRUÇÃO DO PPP E SEUS IMPASSES..... | 10 |
| 4 - FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR /GESTOR ESCOLAR E SEUS IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLA..... | 15 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 18 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 19 |
| ANEXO: Projeto Político Pedagógico | 20 |

1) Introdução

Construir um projeto político pedagógico em uma escola de um Município em que a gestão escolar é escolhida por indicação política é um trabalho árduo quase sempre realizado como se estivéssemos a “pisar em ovos”. O grande problema da gestão escolar que não é eleita democraticamente é que ela geralmente não é bem aceita pela comunidade escolar, que considera ilegítima a forma de escolha da liderança, a partir daí surgem os problemas, como pouca participação efetiva nas decisões da escola, falta de envolvimento e muitas vezes de incentivo ao grupo.

A escolha da direção da E.M.C.A.D. é feita por indicação política, e é trocada cada vez que o vereador do município sente a necessidade de acordo com seus interesses particulares, muitas vezes os trabalhos que cabem exclusivamente à direção escolar ficam pelo meio do caminho, a cada troca realizada. Com isso o corpo docente e demais funcionários perderam a credibilidade nos projetos da escola. Sendo assim, mobilizar o grupo para construção e efetivação do projeto político pedagógico é uma tarefa muito difícil, uma vez que eles não acreditam mais na mudança.

A Escola possui duas realidades bem distintas em relação à participação dos professores no processo de gestão escolar, em um dos turnos os professores são bastante proativos, interessados, colaborativos, envolvidos e motivados com os trabalhos, e todas as decisões que envolvem o grupo escolar. São professores que participaram efetivamente da construção do projeto político pedagógico da escola e por entenderem a amplitude dos objetivos do P.P.P. e de como ele garante a identidade da escola, mesmo com a troca constante de gestores, eles participam ativamente da implantação do mesmo. Em outro turno, apresenta-se uma realidade bem diferente: professores desmotivados, desinteressados, extremamente negativos e fechados a qualquer proposta da gestão da escola, negam-se a participar das discussões coletivas, bem como oferecer ideias de melhorias e mudanças para a escola. É um grupo sem perspectivas e para eles projeto político pedagógico é só mais uma tarefa sem sentido a ser realizada aleatoriamente.

Com os pais, o trabalho é mais tranquilo desde que não sejam chamados para comparecer a escola nos finais de semana, temos um grupo de pais bastante participativos e presentes, que se interessam pelas decisões da escola, portanto no momento da construção do P.P.P., eles sugeriram bastante, preencheram com carinho os questionários da escola, além de participar de reuniões de discussão coletiva.

Até onde a gestão democrática pode chegar numa escola onde a liderança é escolhida de forma não democrática? Qual a autonomia do gestor que possui cargo político? Há gestão democrática sem autonomia? Como uma direção escolar que não é aceita pelo seu grupo pode trabalhar a gestão participativa? Quais os reais benefícios da construção coletiva do projeto político pedagógico? Gestão democrática, como aproximar teoria e prática? Eis alguns questionamentos feitos a partir da análise na construção do projeto político pedagógico da Escola Municipal Clemência Alves Dias (E.M.C.A.D.).

2) **Gestão democrática, participação e autonomia da escola.**

A gestão democrática é a descentralização do poder no espaço escolar, compartilhando responsabilidades, gerindo as ações político-pedagógicas e administrativas de forma colegiada, onde toda a comunidade participa das decisões da escola, sendo assim:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola. (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

A exigência da regulamentação da gestão democrática presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, LDB, representa uma conquista na busca pela autonomia das instituições públicas de ensino, e, em seus artigos 14 e 15 apresenta um conceito sobre a gestão democrática e a autonomia da escola, entendida assim:

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

I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

Um dos caminhos para o alcance eficaz da gestão democrática e autonomia da escola é a participação efetiva na escola dos profissionais da educação e comunidade escolar, e para tanto a consolidação da democracia na escolha do diretor escolar, por meio de eleições diretas ao cargo é considerada uma das formas mais democráticas para o provimento ao cargo, desde que o processo permita que a

comunidade escolar participe efetivamente. Permitindo o fortalecimento da gestão democrática da escola e de ações mais efetivas na sua gestão escolar. Tem-se então que,

Não queremos, todavia, atribuir à eleição, por si só, a garantia da democratização da gestão, mas referendar essa modalidade como um importante instrumento, a ser associado a outros, para o exercício democrático. Isso implica que, aliado à eleição, é fundamental enfatizar conjuntamente a forma de escolha e o exercício da função. Assim, a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interferir no curso desta. Nesse contexto, a eleição deve ser vislumbrada como um instrumento a ser associado a outros na democratização possível das relações escolares. (MEC, 2004, p.40)

Outros instrumentos devem ser associados para o sucesso da gestão escolar com base na eleição é a presença dos Conselhos Escolares que através de seu poder de deliberação, aliado ao trabalho do gestor, pode e deve garantir o sucesso rumo a real função social da escola. Essa real função social da escola se conturba quando prevalece à prática da indicação política para o cargo de diretor escolar, prática que sustenta o clientelismo e mantém a influência de agentes políticos no interior da escola. Mais que isto impede a construção de um processo de trabalho coletivo na escola, e impacta diretamente a organização do trabalho escolar. E ainda,

A livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se fundamenta na prerrogativa do gestor público em indicar o diretor como um cargo de confiança da administração pública. Historicamente, contudo, essa modalidade parece ter contemplado as formas mais usuais de clientelismo, na medida em que se distinguiu pela política do favoritismo e da marginalização das oposições, e o papel do diretor não contava com o respaldo da comunidade escolar. Essa modalidade articulada ao conservadorismo político permitia, portanto, a transformação da escola em um espaço instrumentalizador de práticas autoritárias e mecanismo de barganhas políticas as mais diversas, evidenciando forte ingerência na gestão escolar. (MEC, 2004, p.37)

Essa é a prática existente na E.M.C.A.D. onde a forma de provimento ao cargo de direção, é a indicação, o que tem gerado sucessivos conflitos internos e dificuldades na implantação do Projeto Político Pedagógico.

3) Instrumentos de gestão democrática: formas de provimento ao cargo de diretor/gestor, a construção do PPP e seus impasses...

A Escola Municipal Clemência Alves Dias (E.M.C.A.D.) está localizada no Município de Ribeirão das Neves, possui na gestão escolar como diretora e vice-diretora escolhidas através de indicação política, realizada por vereadores locais. Durante o processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), a escola enfrentou algumas dificuldades, a maioria delas, devido ao desgaste do grupo de professores e/ou a sua integração com direção da escola.

Um dos elementos da gestão democrática é a presença concreta da democracia nas decisões referentes à gestão escolar, uma direção escolhida de outra forma que não eleição direta vai ao encontro deste princípio norteador das ações na escola pública, prejudicando a escola em sua esfera financeira, administrativa e pedagógica, e na construção e consolidação da autonomia da mesma.

O gestor escolhido através de ações eleitoreiras/indicação acaba por ter sua autonomia limitada aos interesses políticos daqueles que o escolhem, o que pode comprometer seu campo de ação na escola em que atua além de transformar a gestão democrática em algo presente apenas em teoria, o que deixa a escola em total desacordo com as orientações referentes à condução da gestão democrática nas escolas, assim:

Nesse contexto, determinou-se, dentre as incumbências dos sistemas públicos, que estes devem definir as normas da gestão democrática do ensino básico com a garantia da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, e da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (AZEVEDO, 2010, p.1)

Essa distância entre teoria e prática, distancia também o gestor de seu grupo de trabalho, dificultando as ações coletivas. O gestor precisa acima de tudo ser um líder e uma liderança não reconhecida, torna-se com o tempo inoperante. Liderar é mais que chefiar um grupo é mobilizá-lo através de ações que influenciam e motivam, para isso o gestor deve dentro de seu próprio grupo selecionar de forma discreta, outros “líderes”, que tendo influência positiva junto ao grupo e capacidade de integração, vai auxiliá-lo nesse processo de construção de uma gestão democrática

participativo. Tem-se assim,

No processo de convencimento, motivação e apelo à participação é também importante considerar que o cotidiano da escola é produto da ação de atores que têm a possibilidade de fazer a ligação entre o geral e o particular, quando necessitam de produzir significados e contar com a adesão dos seus pares. (AZEVEDO, 2010, p.5)

Uma escola que opta pela gestão democrática, mas que na prática se vê limitada a decisões políticas e interferências externas em seu cotidiano vivem um conflito interno que precisa ser mediado de forma concreta e eficaz. A gestão escolar mesmo sofrendo influência política devido a sua posição pode ser uma gestão aberta, que propicia ações tipicamente democráticas.

Para isso as ações coletivas devem fazer parte do dia-dia da escola, entendendo que grupos mobilizados são extremamente fortes, a escola deve pautar suas ações na real necessidade de seu grupo e da comunidade que atende, atuando de forma conjunta e organizada através dos conselhos escolares que tem poder decisório maior que o poder individual da direção escolar, que dessa forma distribui as responsabilidades de sua gestão, garantindo a possibilidade de participação democrática, sendo assim,

Seria possível, então, pensar uma concepção de planejamento educacional articulada, de fato, a princípios democráticos comprometidos com um projeto de educação emancipatório? Que pressupostos e métodos deveriam estar contidos nessa concepção? Certamente entre esses pressupostos e métodos estariam: a construção de uma direção política e pedagógica de forma transparente e coletiva; o diagnóstico e as prioridades dela resultantes definidos de forma participativa, extensiva a todos os aspectos da ação educacional: financiamento, currículo, avaliação etc.; o conhecimento amplo da realidade para a qual se planeja; a definição de objetivos de forma consistente e articulada às ações; o acompanhamento sistemático e coletivo das ações implementadas, com o fim de redirecionamento, sempre que necessário; e, sobretudo, a construção da autonomia das escolas, pautada em um projeto educativo consensual, comprometido com uma educação emancipatória. (SOUZA, 2010, p.3)

A construção coletiva do Projeto Político pedagógico (PPP) tem grande impacto sobre a gestão escolar, ações planejadas e executadas em conjunto, tendem a modificar mais facilmente a realidade escolar e produzir excelentes resultados, e até mesmo facilitar o processo de implantação e implementação da gestão democrática na escola e realizar um processo de trabalho mais coletivo. E o documento que traduz esta realidade é o PPP e,

Apesar de tais constatações, é inegável a importância do projeto pedagógico, particularmente quando se assume o seu significado como projeto político-pedagógico (PPP), o que ocorre quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão escolar democrática. Desta perspectiva, o PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós. (AZEVEDO, 2010, p.2)

E a forma de provimento ao cargo influencia diretamente no processo de gestão da escola. Sendo assim, todo o processo de construção coletiva é difícil e desafiador, com o PPP não é diferente, a educação nacional enfrenta um período complicado, onde professores de todas as modalidades de ensino encontram-se desmotivados, para confirmação desses dados basta que acesse as comunidades de professores existentes nas redes sociais. Com a E.M.C.A.D., ocorre o mesmo.

Devido a essa pouca motivação dos profissionais em educação, principalmente professores, a construção do projeto político pedagógico se torna bastante sofrida, a proposta de construção coletiva na maioria dos casos, não surte efeito, pois não é bem aceita sendo considerada pelo professor apenas como uma tarefa a mais que vai aumentar sua demanda de trabalho. Motivar os professores e pessoas envolvidas no processo é um dos maiores desafios dessa construção e um desafio do gestor, já que se tem um primeiro entrave ao processo de provimento de cargo, as dificuldades podem ser ampliadas.

Há em torno da educação brasileira uma falta muito grande de esperança na mudança, de certo modo, estabeleceu-se entre os professores uma acomodação generalizada sem perspectivas de avanços, que toma conta também dos professores em exercício nesta instituição.

A todo o momento, professores e equipe escolar precisam ser estimulados e sensibilizados para uma participação mais atuante no processo de construção do projeto político pedagógico. Levar o professor a entender que ele é uma peça fundamental no processo de ensino-aprendizagem, e que sem ele e todo seu empenho esse trabalho não caminha, é um fator muito importante para o bom andamento na construção do PPP. Instigar esse sentimento de pertencimento é um caminho bem favorável ao processo. Ao se sentir integrado o profissional otimiza sua participação na escola e se torna mais atuante. E,

Para tanto, se faz necessário contar com a presença de mediadores na escola comprometidos com um projeto de educação e sociedade emancipatórias, bem como o acionamento de mecanismos que considerem que a gestão democrática a construção e a implementação do projeto político-pedagógico (faces de uma mesma moeda) não podem ter por parâmetro uma lógica institucional apenas baseada na racionalidade, desconhecendo que as dimensões subjetivas, a cultura, e o desejo de mudar constituem, também, forças impulsionadoras no sentido de que a escola pública brasileira realize as funções dela esperadas. (AZEVEDO, 2010, p.5)

Estimular a participação dos pais na construção do PPP é um caminho um pouco mais fácil, visto que, neste grupo, encontra-se menor resistência, geralmente eles são abertos e sentem-se honrados em participar das construções da escola, embora disponham de pouco tempo, portanto para garantir boa participação da família é necessário assim como a flexibilização de tempo e instrumentos usados para alcançar a participação efetiva da comunidade escolar, de modo a viabilizar para os envolvidos a possibilidade de inserção no processo.

A escola analisada possui um grupo misto de profissionais, inclusive de educadores, a formação educacional desses profissionais vai desde o ensino fundamental incompleto, até a pós-graduação, no quadro escolar há até mesmo Educadores Infantis com ensino fundamental incompleto. Essa formação profissional tão heterogênea traz uma maior dificuldade na construção do projeto político pedagógico, pois nesse caso antes de se iniciar o processo de construção se fez necessário, realizar um estudo coletivo, sobre o que é Projeto Político Pedagógico, para que ele serve e como é construído, dentre outras informações que foram necessárias.

Essa contextualização e introdução ao PPP da escola acontecem através de estudos de textos, apresentações e vídeos, seguidos de discussões coletivas. Todo o trabalho inicial realizado estimulou o grupo que não conhecia os caminhos do Projeto Político Pedagógico, além de trazer mais para perto o grupo de educadores com formação educacional adequada, mas que se mantinha totalmente desinteressado.

À medida que os trabalhos de construção do PPP da Escola Municipal Clemência Alves Dias foram acontecendo, questionamentos foram surgindo, o que gerou muitos conflitos entre direção e grupos envolvidos, principalmente professores, a

maioria dos impasses se dá, hora por pouca flexibilidade da direção, hora por pouco envolvimento e interesse dos professores, e situações como essa desgastam desnecessariamente o coletivo e vão cada vez mais colocando barreiras para o alcance da autonomia da escola, a qual só se é possível alcançar através dessa construção coletiva, que permita o envolvimento pleno de todos os atores do processo, como podemos constatar em Dourado (2010, p.23):

O processo de garantia de autonomia pedagógica tem possibilitado a algumas escolas vivenciarem uma maior liberdade na elaboração e execução do seu projeto pedagógico, embora nem sempre possam contar com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, situação motivada por dificuldades de mobilização, inexperiência, centralismo ou burocratização do sistema educacional ou mesmo por uma concepção mais tecnicista ou autoritária dos gestores.

Construir o Projeto Político Pedagógico dando a ele de fato a cara da escola é um processo dinâmico que requer do gestor escolar uma postura flexível frente às demandas da escola e requer dos demais envolvidos atitude de participação efetiva e integração opinando e executando as ações conforme os acordos estabelecidos de forma democrática sempre, construindo o PPP de fato coletivo o que sem dúvidas construirá/consolidará também um processo de trabalho também mais coletivo na escola, sentida na organização do Trabalho escolar tema do próximo item de trabalho aqui desenvolvido.

4) Formas de provimento ao cargo de diretor /gestor escolar e seus impactos sobre a organização do trabalho escolar

A escola tem por objetivo principal a formação do sujeito dentro de um contexto político e social, humano e emocional, partindo desse princípio sua organização deve ser diferenciada da organização empresarial, cujos objetivos são outros, para tanto, há uma imensa necessidade de se romper com a velha hierarquização da estrutura escolar em que cada um em seu devido lugar é responsável por cumprir sua tarefa, sem a mínima pro atividade, assim sendo entendemos que:

O trabalho escolar situa-se numa esfera não-material, voltando-se, portanto, para a formação de seres humanos enquanto sujeitos históricos. A escola, nesta ótica, caracteriza-se como uma instituição social cuja especificidade consiste em seu caráter criador, como geradora do conhecimento, consubstanciada na indissociabilidade entre teoria e prática. (OLIVEIRA, 2010, p. 6).

Entendendo o trabalho escolar em suas especificidades, deve-se conceituar o que é trabalho escolar, e mais o que é a organização do trabalho escolar, segundo Oliveira (2002), é a:

(...) forma como as atividades estão discriminadas, como os tempos são divididos, a distribuição das tarefas e competências, as relações de hierarquia que refletem relações de poder, entre outras características inerentes à forma como o trabalho é organizado. (...) organização escolar refere-se às condições objetivas sob as quais o ensino é estruturado. Das competências administrativas de cada órgão do poder público ao currículo que se pratica em sala de aula, passando pelas metodologias de ensino e processos de avaliação adotados, tudo seria matéria de organização escolar. (p. 131 e132)

Nessa busca é importante estabelecer novas formas de organização do trabalho escolar, como uma perfeita articulação do trabalho pedagógico e administrativo, visando atingir a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, o que é muito importante para o fortalecimento da escola e aumento de sua autonomia, visto que,

Em unidades escolares onde há uma prática diferenciada quanto à organização do trabalho na escola, os níveis de interação se efetivam por

meio do trabalho organizado de forma colegiada, contando com a participação de toda comunidade escolar nos processos de decisão e na construção e implementação dos projetos educativos. (OLIVEIRA, 2010, p.7)

Nessa perspectiva a Gestão escolar está diretamente ligada ao conjunto de práticas desenvolvidas no interior da escola visando à garantia e qualidade do ensino, bem como o bom andamento das atividades cotidianas, assim sendo:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada. (LÜCK, 2000, p.7 e 18)

O diretor escolar deve estar próximo à comunidade mantendo um canal de comunicação aberto com os mesmos e jamais abandonando as finalidades educacionais propostas, em detrimento a outros interesses que coabitem o espaço escolar. Compartilhar a gestão é a forma mais adequada para colocar em comum os interesses da escola e transformar todos os seus atores em responsáveis pelo sucesso do processo de ensino aprendizagem.

O caráter mediador da gestão escolar deve dar-se de forma a que todas as atividades-meio e a própria atividade-fim estejam impregnadas dos fins da educação, pois no caráter educativo da gestão democrática encontraremos possibilidades de mudanças. Para a realização do caráter pedagógico da gestão escolar será preciso não apenas a partilha do poder com o coletivo escolar, mas também a coresponsabilização da gestão da escola e, coresponsabilização é diferente de responsabilização apenas de alguns sujeitos do processo educacional. O compromisso do professor e da professora, e conseqüentemente da escola, com a aprendizagem dos alunos e das alunas é intrínseco à natureza social da educação, já que esta, na condição de prática voltada para seres em construção, tem como princípio fundamental o respeito à dignidade humana desses sujeitos inacabados. (COLARES, 2009, p.17)

Se o gestor não possuir relação aberta e amigável com seu grupo o processo de gestão escolar está ameaçado, ocorre que a comunidade não aceita uma liderança

imposta politicamente, dessa forma os atritos são constantes e bloqueiam essa “corresponsabilização” da gestão da escola, fechando as linhas de diálogo mantendo uma necessidade de ações de imposição por parte da direção escolar, o que por sua vez só agrava os conflitos acentuando os impactos em toda a organização do trabalho escolar, desestruturando a escola e prejudicando visivelmente a qualidade do ensino.

Se há um processo de eleição para a direção escolar isso começa a se romper, pois se o diretor é escolhido democraticamente pela maioria da comunidade, entende-se que há uma boa relação e aceitação do mesmo, sendo assim os caminhos para a gestão compartilhada se tornam mais abertos.

5) Considerações Finais

Com base em todos os aspectos abordados durante este estudo pode se perceber quão importante é o processo de eleição como forma de provimento para os cargos de diretores das escolas públicas. Escolher os diretores de forma democrática é o primeiro passo para a inserção da escola no processo de gestão democrática.

A partir do momento em que a comunidade tem o direito de escolher a sua liderança dentro da escola, laços de confiança são estabelecidos facilitando as construções coletivas, o que permite a escola planejar e executar em conjunto suas ações construindo e colocando em prática o projeto político pedagógico tão sonhado.

No Município de Ribeirão das Neves ainda há um abismo entre a gestão democrática em tese e a realidade propriamente dita. Ao mesmo tempo em que são dadas ordens para a criação dos conselhos, elaboração do projeto político pedagógico e inserção de outras ações que são próprias da gestão democrática, os diretores escolares ainda possuem cargos políticos e muitas vezes, são despreparados para a função, o que dificulta suas ações perante o grupo, prejudicando a organização do trabalho escolar. Como exercer uma gestão democrática vivenciando uma realidade impositiva? Isso é incoerente e absolutamente impossível.

É uma exigência latente das escolas públicas Municipais de Ribeirão das Neves: Coerência entre a forma de escolha dos diretores e a democracia necessária para o bom desempenho da escola. Só assim é possível alcançar uma escola de fato democrática, a escola que se sonha, onde todos tem voz e vez, onde a luta é coletiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. 2010.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº9394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf>. Acesso em: 31 de maio de 2013.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa (org); PACÍFICO, Juracy Machado; ESTRELA, George Queiroga; **Gestão Escolar: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba 2009

DOURADO, Luiz Fernandes (org.); OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/INEP. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. 2010.

LÜCK, Heloísa (org.); **Gestão escolar e formação de gestores**, Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Secretaria da Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Caderno 5, Brasília: DF, 2004. p. 33-43.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luiz Fernandes; **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. 2010.

OLIVEIRA, João Ferreira; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luiz Fernandes; **Organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática**. 2010.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). **Níveis do planejamento educacional**. 2010.

ANEXO (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO)

ESCOLA MUNICIPAL CLEMÊNCIA ALVES DIAS

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL
CLEMÊNCIA ALVES DIAS**

PATRÍCIA FERNANDA PEREIRA DOS SANTOS

**BELO HORIZONTE
2013**

ESCOLA MUNICIPAL CLEMÊNCIA ALVES DIAS

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL CLEMÊNCIA ALVES DIAS

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

**BELO HORIZONTE
2013**

SUMÁRIO

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 - INTRODUÇÃO..... | Erro! Indicador não definido. |
| 2 - FINALIDADES DA EDUCAÇÃO..... | Erro! Indicador não definido. |
| 3- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 8 |
| 3.1 – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA..... | 8 |
| 3.2 – ESTRUTURA PEDAGÓGICA..... | 9 |
| 4 -CURRÍCULO..... | 10 |
| 5 -TEMPO E ESPAÇO ESCOLAR..... | 12 |
| 6 -PROCESSO DE DECISÃO..... | 14 |
| 7- RELAÇÕES DE TRABALHO..... | 16 |
| 8 - AVALIAÇÃO..... | 18 |
| 9 -CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 21 |
| 10- REFERÊNCIAS..... | 22 |

1- INTRODUÇÃO

A Escola Municipal Clemência Alves Dias, E.M.C.A.D. está situada a rua Emerenciana Camargo Batista, 334, Ribeirão das Neves – MG. Pertence à rede Municipal de Ensino de Ribeirão das Neves, atende a modalidade da educação infantil. As crianças atendidas são de comunidade do entorno da escola. São 208 alunos matriculados, divididos em atendimento integral (creche) e primeiro e segundo períodos. A escola possui 8 professoras, 19 educadoras infantis, 2 pedagogas, 2 secretárias, direção e vice, além de 5 profissionais de sérios gerais (cozinha e limpeza).

O atendimento é feito visando à oferta de uma educação pública de qualidade, proporcionada através do cuidar e educar, com responsabilidade e comprometimento de toda a equipe escolar, respeitando a diversidade dos alunos. Para alcançar com êxito uma educação de qualidade, a escola tem buscado a efetivação da gestão democrática, onde toda comunidade tem voz e participação.

Para construção do Projeto que segue os pais foram chamados para reuniões, responderam a questionários e participaram de coletas de informações através de “caixinha de sugestões”, a comunidade escolar também se reuniu para apresentar seu ponto de vista e sugestões a cerca do que precisa ser desenvolvido na escola. Ao incentivar as discussões coletivas a escola esbarra nas dificuldades do dia-dia, cada dificuldade fica exposta e nesse momento é que precisam ser traçadas e estabelecidas as ações que vão compor o Projeto Político Pedagógico, que levará em conta não só as metas mas as condições da escola para por em prática seus objetivos. Este é um trabalho minucioso que exige muita colaboração do grupo, mas que aos poucos vai apresentando seus resultados como pode se ler em VEIGA, (1998, p.18):

Considerando o contexto, os limites, os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) e a realidade escolar, cada instituição educativa assume sua marca, tecendo, no coletivo, seu projeto político-pedagógico, propiciando consequentemente a construção de uma nova forma de organização.

Construir de fato o Projeto Político Pedagógico é se lançar ao desconhecido muitos

são os desafios encontrados pelo caminho. Na busca pela construção coletiva começa-se a conhecer de fato a escola, seus problemas e seus anseios e abrir vertentes para a melhoria, através da participação de toda a comunidade. De acordo com VEIGA, (1998, p.16), a escola é um espaço social e manifestações características dessa sociedade se dão em seu interior:

A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

A gestão democrática é feita com a participação efetiva de todos, o trabalho de Construção do Projeto Político Pedagógico não pode ficar limitado a equipe gestora. É trabalho coletivo, requer ações coletivas e divisão de responsabilidades de modo a atingir a todos os grupos existentes na instituição. A escola é de todos que fazem parte dela e a todos cabe a responsabilidade de zelar para que este espaço seja um verdadeiro espaço de produção de conhecimento, o trabalho não pode parar com a redação do Projeto Político Pedagógico, a prática escolar não se limita a um documento, ela deve estar alicerçada em ações e constantes avaliações e reflexões. Como destaca VEIGA, (1998, p.22):

A construção do projeto político-pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.

E é neste sentido que caminha a escola, na busca da construção de um projeto que possa nortear definitivamente os trabalhos a serem desenvolvidos, um projeto com base forte elaborado através da participação coletiva e com o comprometimento de toda comunidade escolar. Como cita AZEVEDO, (2005, p.2):

Portanto, o processo de construção e implementação do projeto político-pedagógico, como um instrumento de gestão democrática, para não cair num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar, através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola e à sua cultura, manifestas nos ritos e práticas dantes mencionados e na consideração da origem dos mesmos.

2- FINALIDADES DA EDUCAÇÃO

A Escola Municipal Clemência Alves Dias busca desenvolver um trabalho pautado na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, LDB 9.394/96. A modalidade de ensino que a escola atende é a educação infantil, sendo que as finalidades principais são o pleno desenvolvimento do educando e o preparo para o exercício da cidadania. Buscando esse desenvolvimento e a formação comum, estabelecida como finalidade pela LDB 9.394/96, a escola desenvolve projetos voltados para promoção da cidadania e compreensão pela criança do mundo em que ela vive como o Projeto Gentileza Gera Gentileza. Estes trabalhos e objetivos estão de acordo com as finalidades constantes na LDB Lei 9.394/96, como se pode constatar no Art. 22:

A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores. (BRASIL, 1996, p. 9)

A Constituição Federal em seu Art. 205 também dispõe sobre a formação a ser oferecida pela escola, ressaltando o dever da família e do Estado:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988, p.122).

Considerando que a educação infantil é a principal etapa para a formação do sujeito, e que a formação do caráter se determina neste momento da vida, todo o trabalho é feito buscando associar teoria e vivência do aluno, a escola considera que a atuação do docente é fundamental nesse processo. Conforme afirma Vygotsky (2001, p.424).

O educador, ao influenciar o meio ao redor e organizá-lo devidamente; determina o caráter que assume o conflito das formas hereditárias de comportamento da criança como o meio e, conseqüentemente, ganha a possibilidade de influenciar a construção do caráter das crianças.

A E.M.C.A.D busca a qualidade do ensino, para tanto considera de suma importância a participação da família no processo de ensino aprendizagem e na que

busca pela superação dos problemas existentes, visto que a construção plena desse sujeito só pode se dar através dessa parceria, como cita Azevedo (2005, p. 2)

Ainda que a realidade demonstre que há inúmeros problemas a superar, para que a nossa população usufrua, de uma educação de qualidade, mudanças começam a ser vislumbradas nos processos políticos no sentido da participação. Num movimento dialético.

A E.M.C.A.D. busca também em sua prática estar em consonância com o Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil (Brasil, 1998), buscando dar a base para a formação integral do aluno como ser social ativo, através de experiências favoráveis. Para isso, a escola se pauta nas orientações da Proposta curricular da Educação Infantil do Município de Ribeirão das Neves (2012), que por sua vez está em consonância com Referencial Nacional. Neste sentido, a Proposta Curricular Municipal (2012) destaca a necessidade de:

Conduzir o aluno a desenvolver uma imagem positiva de si, atuando de forma cada vez mais independente, com confiança em suas capacidades e percepção de suas limitações; descobrir e conhecer progressivamente seu próprio corpo, suas potencialidades e seus limites, desenvolvendo e valorizando hábitos de cuidado com a própria saúde e bem-estar; estabelecer vínculos afetivos e de troca com adultos e crianças fortalecendo sua autoestima e ampliando gradativamente suas possibilidades de comunicação e interação social; estabelecer e ampliar cada vez mais as relações sociais aprendendo aos poucos a articular seus interesses e pontos de vista com os demais, respeitando a diversidade e desenvolvendo atitudes de ajuda e colaboração; observar e explorar o ambiente com atitude de curiosidade percebendo-se cada vez mais como integrante, dependente e agente transformador do meio ambiente e valorizando atitudes que contribuam para sua conservação; brincar, expressando emoções, sentimentos, pensamentos desejos e necessidades; utilizar as diferentes linguagens (corporal, musical, plástica, oral e escrita) ajustadas às diferentes intenções e situações de comunicação, de forma a compreender e ser compreendido expressar suas ideias, sentimentos, necessidades e desejos e avançar no seu processo de construção de significados enriquecendo cada vez mais sua capacidade expressiva; conhecer algumas manifestações culturais, demonstrando atitudes de interesse, respeito e participação frente a elas e valorizando a diversidade. (Ribeirão das Neves, 2012, p 5)

A E.M.C.A.D. trabalha, buscando atuar na formação do sujeito partindo de pequenos saberes, que acrescentados ao dia a dia da criança através de um trabalho sistemático vão produzindo o resultado esperado. Os trabalhos do dia a dia escolar,

vão trazendo à tona o aluno questionador, de opinião própria que com suas vivências somadas às articulações docentes consegue produzir uma síntese única, e se tornar um sujeito social. A busca constante é pela formação de um sujeito integrado com a realidade e capaz de opinar, se posicionar perante ao mundo e propor caminhos.

3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.1- Estrutura Administrativa

A E.M.C.A.D. é administrada por diretora e vice-diretora que atuam em horário integral e são responsáveis diretas por toda gestão financeira e estrutural da instituição, que é mantida pela Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão das Neves. A escola recebe verba do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) E PME (Projeto de Melhoria da Escola), para manutenção e aquisição de material necessários a seu funcionamento.

Com um quadro de 33 Funcionários públicos, mais 5 terceirizados a E.M.C.A.D funciona em 2 turnos para educação infantil e período integral para creche. São 8 professores, 16 educadores infantis, 2 pedagogas, 2 secretárias, 1 diretora, 1 vice-diretora, 2 merendeiras, 2 faxineiras e 1 lavadeira/passadeira.

O espaço físico é ainda bastante limitado, mas há uma tentativa de organizá-lo da melhor forma possível, a decoração das salas fica a critério de cada professora/educadora, em trabalho conjunto com a equipe pedagógica.

A Escola Municipal Clemência Alves Dias, possui 7 salas de aula: todas com TV e DVD. Cozinha contendo: fogão, geladeira, pia e vasilhames. Sala de Direção e secretaria com: 5 mesas, 2 armários, 1 escrivaninha, 2 computadores, 5 impressoras, 1 aparelho de fax, 7 cadeiras. Depósito com: prateleiras e 3 arquivos. 1 pátio interno pequeno. Refeitório com: mesas, cadeiras e 1 filtro. Parque infantil com: 1 escorregador, 2 gira-gira, 1 balanço coletivo, 1 castelinho plástico, 3 balanços de dinossauro, e 1 minhocão. 4 banheiros e dispensa com: 1 freezer e prateleiras.

É desejo da escola, ter um prédio próprio onde possa se dispor de instalações mais

confortáveis ao atendimento dos alunos, pais e funcionários, como: quadra de esportes, espaço para reunião de pais, sala de professores, banheiro exclusivo para funcionários, lavanderia, dentre outras instalações necessárias ao bom andamento das atividades.

3.2- Estrutura Pedagógica

A organização do trabalho pedagógico é tarefa de extrema importância ao se trilhar os caminhos da gestão democrática, sendo que o planejamento deve ser desenvolvido coletivamente com base nas finalidades educacionais propostas. Passo a passo os educadores vão descobrindo novos caminhos, criando novas possibilidades para a aplicação da proposta de ensino da instituição, e melhorando a qualidade educacional, o que se constata em VEIGA, (1998, p.15):

Ao analisar a estrutura organizacional, ao avaliar os pressupostos teóricos, ao situar os obstáculos e vislumbrar as possibilidades, os educadores vão desvelando a realidade escolar, estabelecendo relações, definindo finalidades comuns e configurando novas formas de organizar as estruturas administrativas e pedagógicas para a melhoria do trabalho de toda a escola na direção do que se pretende.

O planejamento pedagógico é realizado ao início do ano em reunião pedagógica entre professores e pedagogas, tomando como base a Proposta Curricular para Educação Infantil do Município de Ribeirão das Neves (2012). Neste momento organiza-se a sequência didática, e discute-se a elaboração dos projetos pedagógicos que comporão as atividades anuais.

A escola comporta uma pedagoga para cada turno, essas são responsáveis por articular todo processo pedagógico, como interlocutoras entre professores, direção e família.

O Calendário Escolar é elaborado anualmente, pela Secretaria Municipal de Educação em conformidade com a SEE/MG. O calendário escolar fixa início e término do ano letivo, período de matrículas, datas de reuniões de professores, comemorações escolares. Sendo contemplado o período de recessos e férias escolares.

A enturmação escolar segue o critério de idade com base em diretrizes Municipais, dentro de cada uma dessas etapas os alunos são enturmados considerando intervalos de seis meses de modo a aproximar o grau de maturidade dos mesmos. A

distribuição das turmas entre os professores é organizada de forma a garantir que cada membro da equipe possa em algum momento, exercer o direito de escolha, desse modo realiza-se um rodízio de prioridade de escolha para professor eventual e regência de turmas.

As turmas são: duas de maternal 1, duas de maternal 2, três de 1º período e três de 2º período, sendo que o maternal comporta 16 alunos, em cada turma para duas educadoras, e as turmas de primeiro e segundo período são formadas com 24 alunos para uma professora. O regime de funcionamento é integral para as turmas de Maternal, já as turmas de 1º e 2º período, funcionam em dois turnos, matutino e vespertino, de acordo com a distribuição: Maternal I: alunos de 2 anos a 2 e 11 meses. Maternal II: alunos de 3 anos a 3 anos e 11 meses. 1º Período: alunos de 4 anos a 4 anos e 11 meses. 2º Período: alunos de 5 anos a 5 anos e 11 meses.

A E.M.C.A.D. realiza reuniões de pais bimestralmente e há outros momentos em que os pais são chamados a participar da escola, tais como: feira literária, festa da família, festa juninas, além da participação em culminâncias de alguns projetos.

4 – CURRÍCULO

A construção do currículo deve visar as necessidades específicas de cada etapa atendida pela escola, deve-se portanto ter noção do que se quer ensinar e como fazê-lo, visto que o objetivo fundamental desse trabalho de construção curricular é a produção de conhecimento, o que se constata em VEIGA, (1998, p.18)

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. Neste sentido, o currículo refere-se à organização do conhecimento escolar.

Desse modo a E.M.C.A.D., trabalha o currículo buscando manter um equilíbrio consciente entre o Educar e o Cuidar, visando uma educação de qualidade, que garanta o acesso, a permanência e o sucesso das crianças na escola. Nessa perspectiva, busca-se o desenvolvimento integral da criança através de uma

evolução harmoniosa nos aspectos biológicos, físico-motor, cognitivo e afetivo-emocional. Seguindo uma linha de respeito às diferenças individuais de cada um. Com base na definição de currículo para educação Infantil, contida nas Diretrizes Curriculares Nacionais Para A Educação Infantil (2009), citadas por OLIVEIRA (2010, p.4):

O currículo busca articular as experiências e os saberes das crianças com conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico da sociedade por meio de práticas planejadas e permanentemente avaliadas que estruturam o cotidiano das instituições.

A escola trabalha buscando trazer para o dia-dia da criança, a possibilidade de explicação do mundo que a cerca e os elementos de sua vivência, produzindo assim dia após dia novas formas de pensar e solucionar problemas. O embasamento curricular principal da instituição são as Diretrizes Curriculares Nacionais Para a Educação Infantil, MEC, (2010), que trazem a definição de currículo para Educação Infantil:

Conjunto de práticas que buscam articular as experiências e os saberes das crianças com os conhecimentos que fazem parte do patrimônio cultural, artístico, ambiental, científico e tecnológico, de modo a promover o desenvolvimento integral de crianças de 0 a 5 anos de idade. (MEC, 2010, p.12)

Deste modo, na educação Infantil valoriza-se muito as atividades práticas e concretas como forma de elaboração dos saberes, a E.M.C.A.D. apresenta como prática cotidiana o “aprender brincando”. E sendo A Educação Infantil a primeira etapa da educação básica, o trabalho é realizado de modo a introduzir a criança no ambiente escolar. Trazendo o primeiro contato com um espaço social ativo e não doméstico, tendo como base a ludicidade e os princípios éticos, como autonomia, solidariedade, responsabilidade, respeito ao bem comum e ao meio ambiente

5 – TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

O tempo escolar deve ser organizado de maneira a atender as necessidades dos atores do espaço escolar. Como forma de aperfeiçoar as ações cotidianas a escola precisa organizar o tempo da melhor forma possível. Considerando que o mesmo é elemento fundamental para organização de toda a vida social humana, essa organização precisa estar presente na escola, segundo CAVALIERE (2007, p.1017):

A organização social do tempo é um elemento que simultaneamente reflete e constitui as formas organizacionais mais amplas de uma dada sociedade. Dentre os meios de organização do tempo social destaca-se o tempo de escola que, sendo a mais importante referência para a vida das crianças e adolescentes, tem sido, no mundo contemporâneo, um pilar para a organização da vida em família e da sociedade em geral.

Na E.M.C.A.D. a organização do tempo escolar se dá de modo a garantir que os alunos tenham tempo suficiente para se desenvolver, respeitando as necessidades e especificidades de cada um. As etapas pedagógicas se dão por bimestres, e são utilizadas para fins de organização pedagógica. Os alunos são organizados por idade, divididos em turmas de maternas e “períodos” (1º e 2º), seguindo as diretrizes Municipais, contudo essa forma de organização visa somente aproximar o grau de maturidade das crianças, visto que na educação infantil o tempo escolar não é utilizado para fins de promoção.

Por não ser a educação infantil uma modalidade seriada as crianças podem e quando necessário são reorganizadas, possibilitando a elas um ambiente melhor se desenvolver, respeitando seu tempo e diferença.

Para o professor é necessária organização do tempo de modo a promover sua interação uns com os outros, bem como com a equipe administrativa da escola. Deve estar previsto também um tempo para sua formação continuada, além do tempo para as devidas reflexões sobre sua prática do dia a dia, pois segundo VEIGA, (1998 p.20), essa ação melhora a qualidade do trabalho pedagógico:

Para alterar a qualidade do trabalho pedagógico torna-se necessário que a escola reformule seu tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão de equipes de educadores, fortalecendo a escola como instância de educação continuada. É preciso tempo para que os educadores aprofundem seu conhecimento sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. É preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico em ação. É preciso tempo para os estudantes se organizarem e criarem seus

espaços para além da sala de aula.

O planejamento escolar é feito anualmente, porém considerando as especificidades de tempo, o mesmo é elaborado deixando sempre possibilidades de flexibilização de acordo com cada turma e aluno.

O espaço escolar está em constante transformação para atender melhor aos alunos e a comunidade num geral, não há espaços específicos para reunião de pais nem de interação entre professores/funcionários, e como o espaço escolar é uma casa alugada, nem todas as mudanças necessárias podem ser realizadas do modo desejado.

A organização diária é feita com base em uma rotina organizacional, há uma necessidade de uma organização estreita do tempo de uso dos espaços coletivos da escola com vistas a atender a todas as turmas, nesse sentido há horário pré definido para uso do parquinho e refeitório. O tempo para realização das demais atividades é de livre iniciativa para cada professora, cada uma se organiza dentro da realidade de sua turma para que todas as crianças consigam realizar as propostas satisfatoriamente as que apresentam dificuldades são assistidas e orientadas individualmente.

A E.M.C.A.D. considera que a variação dos espaços escolares é instrumento importante na construção dos saberes na educação infantil, que espaços diversificados produzem experiências diversificadas e ricas ao aprendizado. Portanto, as professoras e educadoras são orientadas a utilizar todos os espaços da escola permitindo deslocamento e movimento (livre o orientado) pelos espaços internos e externos à sala de aula. Por ter a escola um espaço físico bastante limitado sempre que possível, as crianças são levadas a desenvolver atividades em espaços diversos fora do ambiente escolar, como: caminhadas pelo quarteirão, visitas ao Parque Ecológico Municipal, visita a quadra em frente à escola, cinema, participação em jogos externos.

6 – PROCESSO DE DECISÃO

A E.M.C.A.D. possui uma direção escolhida através de indicação governamental, a mesma está subordinada à Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão das Neves, a quem presta contas das ações cotidianas da escola, através de reuniões mensais realizadas na Secretaria, de onde partem as diretrizes para aplicação na escola.

Tentando trilhar os caminhos da gestão democrática a escola segue em busca da descentralização do poder, seguindo as orientações de sua rede sem deixar de ser ela mesma. A E.M.C.A.D. se preocupa em ter e reforçar sua identidade de instituição que estimula a participação social e a considera fator fundamental para a qualidade da educação. A cerca dessa participação VEIGA (1998) fala muito bem:

Uma estrutura administrativa da escola, adequada à realização de objetivos educacionais, de acordo com os interesses da população, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão. Isto requer uma revisão das atribuições específicas e gerais, bem como da distribuição do poder e da descentralização do processo de decisão. (VEIGA, 1998, p.21)

Na construção do processo democrático da escola, a maioria das propostas são definidas em conjunto com toda equipe escolar ao início de cada ano letivo. Há também formação de colegiado que possui participação dos pais e comunidade escolar, porém há necessidade de uma atuação mais efetiva do mesmo, pois a existência do conselho por si só não democratiza os processos o que fica claro segundo SOUZA (2010, p.5 apud PARO, 1995):

Este conselho é um órgão democracia representativa e dele fazem parte representantes dos diversos segmentos da escola (professores e funcionários, alunos e seus familiares) diretamente eleitos. Todavia, o conselho de escola constituído apenas, como mais uma instituição da escola, pouco adianta para o avanço da democracia. Ele tem de se supor como uma ferramenta que objetive a superação dos condicionantes ideológicos, institucionais, político-sociais e materiais.

Já com uma participação mais efetiva, o Conselho Fiscal da E.M.C.D. atua de modo a ajudar na administração dos recursos financeiros e as decisões para aplicação dos

mesmos são feitas em conjunto através de levantamento detalhado das demandas e enquadramento. A escolha do conselho é feita através de eleição nominal escolhendo entre os membros que se candidatam aqueles que mais se identificam com a função. A escola possui 2 Caixas Escolares com seus respectivos membros que atuam em conjunto com o Conselho Fiscal nos assuntos referentes ao financeiro.

Grande parte das funções exercidas na escola são pré- estabelecidas e regidas por estatuto próprio dos servidores, pois a grande maioria são funcionários públicos concursados, dentro deste grupo, professores e educadores estão subordinados à coordenação pedagógica que por sua vez presta contas à direção escolar, o pessoal administrativo e de serviços, está subordinado somente a direção escolar.

Implantar a gestão democrática é uma tarefa bastante difícil, mas este deve ser um compromisso da gestão escolar. Dialogar, pensar e repensar a escola, buscando melhorias no que se refere a recursos como a qualidade do espaço físico e dos materiais, mas principalmente do material humano integrante da escola.

7 – RELAÇÕES DE TRABALHO

O espaço de trabalho da E.M.C.A.D, é um ambiente onde as pessoas se respeitam mutuamente; esforços são feitos no dia-dia para manter a harmonia do grupo e propiciar um verdadeiro espaço de construção coletiva do conhecimento através do ir e vir de saberes diversificados. Neste sentido, o objetivo da gestão escolar é integrar de forma prática, professores, alunos, pedagogas, funcionárias, e direção, abrindo para o diálogo e participação indo de acordo com o que cita VEIGA (1998, p. 21):

Quando se busca uma nova organização do trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. É nesse movimento que se verifica o confronto de interesses no interior da escola. Por isso, todo esforço de se gestar uma nova organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola. Há uma correlação de forças e é nesse embate que se originam os conflitos, as tensões, as rupturas, propiciando a construção de novas formas de relações de trabalho, com espaços abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo, a descentralização do poder.

Buscando zelar pelo bom andamento do grupo e pelo estímulo à participação coletiva a relação da coordenação pedagógica com as professoras e educadoras é de sintonia havendo estreita ligação entre as partes, o que permite que as demandas escolares cheguem de forma consolidada à direção escolar e sejam resolvidas de modo mais eficaz. Não excluindo de modo algum a possibilidade de diálogo e abertura entre professores/educadores e direção. Os demais funcionários sempre se remetem diretamente a direção no desenvolvimento de suas ações cotidianas.

Os conflitos internos são resolvidos sempre com base no dialogo franco e aberto, sejam eles entre professores, funcionários e/ou alunos, a escola considera que estes momentos são de suma importância para o crescimento do grupo escolar. Sempre que ocorrem os conflitos são agendadas reuniões entre os envolvidos com o intuito de esclarecer, e recomeçar os trabalhos, participam dessas reuniões, além dos envolvidos, a direção da escola e a coordenação pedagógica. No caso dos alunos a convocação é feita para seus responsáveis, porém na resolução dos

conflitos as crianças também são ouvidas e consideradas, visto que o adulto deve se relacionar com as crianças de modo a captar no dia-dia os aspectos positivos e negativos para o aperfeiçoamento de sua prática.

Como a busca pela qualidade e aprimoramento da prática profissional deve ser uma constante, a Secretaria Municipal da Educação oferta cursos no decorrer do ano sobre temas diversificados, o processo de formação dos educadores oferece situações que permitem a troca de experiências entre os professores através de práticas de reflexão coletiva, professores, pedagogas e educadoras frequentam cursos de aperfeiçoamento ou de especialização profissional periodicamente. Essa formação é de extrema importância além de constituir-se como direito. A esse respeito, VEIGA (1998) assume a seguinte posição:

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos professores articulado com as escolas e seus projetos. (VEIGA, 1998, p.15)

A participação da família é considerada como peça fundamental para a melhoria da qualidade do ensino, por isso a E.M.C.A.D. recebe os pais de portas abertas convidando-os sempre à participação no ambiente escolar, e ao acompanhamento da vida escolar de seus filhos. No geral as relações entre família e escola são tranquilas e produtivas. Essa interação é responsável pelo sucesso e desempenho dos alunos.

8 – AVALIAÇÃO

Todas as ações no âmbito escolar necessitam de um processo eficaz de avaliação através do qual é fornecido um *feedback* sobre a consolidação das práticas realizadas. Com o Projeto Político Pedagógico não é diferente, há que se avaliar buscar conhecer a fundo qual foi a eficácia do seu trabalho e o que pode ser mudado para que haja constante melhoria do mesmo. De acordo com VEIGA, (1998, p.21):

A avaliação do projeto político-pedagógico, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva).

O ato de avaliar é fundamental para saber quais são os pontos de sucesso, fracasso ou melhora de determinadas ações. A avaliação feita de modo correto aponta caminhos para as intervenções necessárias dentro da realidade da escola, ao avaliar com clareza é possível ser conhecer todas as vertentes e possíveis linhas de ação para mudança se necessário for. Porém, para que o trabalho seja desenvolvido de forma satisfatória há que se ter total consciência do que é avaliar, como afirma LUCKESI, (1998, p. 76):

O termo avaliar também tem sua origem no latim, provindo da composição a-valere, que quer dizer "dar valor a...". Porém, o conceito "avaliação" é formulado a partir das determinações da conduta de "atribuir um valor ou qualidade a alguma coisa, ato ou curso de ação...", que, por si, implica um posicionamento positivo ou negativo em relação ao objeto, ato ou curso de ação avaliado. Isto quer dizer que o ato de avaliar não se encerra na configuração do valor ou qualidade atribuídos ao objeto em questão, exigindo uma tomada de posição favorável ou desfavorável ao objeto de avaliação, com uma conseqüente decisão de ação.

A avaliação se dará de forma processual, através da análise dos resultados escolares em todos os aspectos do projeto político pedagógico, sendo registrados avanços e falhas no decorrer do processo. Ao final de cada ano é feita pela instituição uma avaliação geral, onde poderão ocorrer os ajustes necessários de acordo com as necessidades apresentadas pela comunidade.

No que tange aos alunos a avaliação se dá por parte da observação do seu desenvolvimento e de toda rotina escolar, observando aspectos como

aprendizagem, integração com o espaço escolar e comportamento. Há também avaliações diagnósticas bimestrais feitas pelas professoras, e a equipe pedagógica realiza semestralmente avaliação diagnóstica individual, onde é apurado grau de desenvolvimento do aluno bem como seu nível de aprendizagem em relação aos conteúdos pertencentes à proposta curricular da escola. Estas avaliações são individuais, onde o aluno diante do professor ou pedagogo e sob suas orientações realiza as atividades propostas, neste momento o mesmo é observado e é feito registro de suas dificuldades e/ou avanços.

O processo de avaliação da E.M.C.A.D. busca ir além da verificação de aprendizagem é processo utilizado para interagir com o aluno, participar de seu mundo e conhecê-lo, para melhor ensiná-lo. O que segundo HOFFMANN (2005), é muito importante:

A avaliação, enquanto mediação significa encontro, abertura ao diálogo, interação. Uma trajetória de conhecimento percorrida num mesmo tempo e cenário por alunos e professores. Trajetos que se desencontram, por vezes, e se cruzam por outras, mas seguem em frente, na mesma direção (HOFFMANN, 2005, p. 40).

A avaliação referente à comunidade será feita através de questionários anuais que contemplem os aspectos considerados importantes, neste caso os mesmos avaliam a instituição e destacam pontos de melhora em relação a escola como um todo. Os profissionais e gestores, por sua vez, realizam sua própria avaliação de forma coletiva ao fim do ano letivo, momento este em que é iniciada a elaboração do plano de ação para o ano seguinte tomando por base o levantamento dos resultados positivos e negativos. Neste momento também ocorre a avaliação da participação da comunidade escolar ressaltando quais pontos foram satisfatórios e quais aspectos são passíveis de melhora.

A avaliação de desempenho dos professores e funcionários é realizada pela direção escolar e pelo próprio funcionário e gerenciada pela Secretaria Municipal de Educação que realiza também a avaliação de desempenho da direção escolar.

Segundo LUCKESI, (1998 p.76): “A avaliação, diferentemente da verificação, envolve um ato que ultrapassa a obtenção de configuração do objeto, exigindo

decisão do que fazer ante ou com ele.” Partindo dessa ideia, ao final de cada ano letivo deve-se através do processo de avaliação, reformular algumas ideias, projetos e programas, apontar pontos de melhora em cada área da instituição, bem como potencializar tudo que foi considerado como positivo durante este período, por isso a avaliação é parte fundamental para a eficaz aplicação do projeto político pedagógico. Como podemos ler em SAUL (1994):

No entanto, a avaliação, como a vejo, pode ser uma "grande janela", através da qual podemos entrar e alterar as nossas práticas cotidianas, ou seja, o nosso projeto pedagógico. Com isso queremos significar que através da janela da avaliação é possível alterar o que desenvolvemos na sala de aula, a relação com os colegas da Escola, prevendo a própria concepção da Escola como um todo. É possível, portanto, através da preocupação com a avaliação, trabalhar no sentido de revisão do projeto pedagógico. (SAUL, 1994, p.65)

Dessa forma a E.M.C.A.D. busca trabalhar a avaliação, avaliando e reavaliando a todo tempo, construindo e reconstruindo na medida em que for necessário na busca da educação infantil de qualidade.

9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborar um Projeto Político Pedagógico é projetar, é planejar um futuro com base no que se deseja alcançar, é estabelecer as metas e registrar os possíveis caminhos. Construir esse projeto de trabalho coletivo é deixar para trás o que não deu certo e colocar os esforços em novas atitudes e novas práticas que devem permear o dia a dia da escola, o que se constata nas palavras de VEIGA (1998, p.2):

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.

O Projeto Político Pedagógico não termina com sua elaboração, a redação do documento é o início de um trabalho intenso de sistematização da prática educacional, é um norte, uma direção rumo aos novos caminhos, construída através de ação coletiva onde cada um assume parte do compromisso de fazer acontecer. Cada um com sua contribuição, desenvolvendo seu papel e auxiliando o outro em sua prática diária, para dar certo, não só a elaboração mas as ações também devem ser coletivas. Este documento após finalizado jamais deve ser um documento de gaveta ele deve se fazer conhecer através das praticas cotidianas. Como afirma VEIGA (1998, p.2):

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Por em prática os trabalhos propostos no PPP, requer dedicação, empenho e doação de todos os envolvidos, unindo forças para que o “projetar” se torne “praticar” e essa realidade faça parte permanentemente da prática escolar da Escola Municipal Clemência Alves Dias.

10 – REFERÊNCIAS

[AZEVEDO, J. M. L. O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar. Jornal do Professor, Home Page da TVE, v. 1, n. 1, p. 1-5, 2005.](#)

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo, outubro de 2011. Disponível em: http://www.imprensaoficial.com.br/PortallO/download/pdf/Constituicoes_declaracao.pdf acesso em 20/09/2012

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB n°9394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2012.

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública**. Educação & Sociedade, vol. 28, n.º 100 - Especial, p. 1015-1035, out. 2007.

Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil /. Secretaria de Educação Básica. – Brasília : MEC, SEB, 2010. 36 p.

HOFFMANN, J. **Avaliar para Promover**. 7. ed.,Porto Alegre:Mediação,2005.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Verificação ou Avaliação: O que Pratica a Escola?** Série Idéias n. 8, São Paulo: FDE, 1998.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos de, **O currículo na educação infantil: o que propõem as novas diretrizes nacionais?** Anais Do I Seminário Nacional: Currículo em Movimento – Perspectivas Atuais, Belo Horizonte, 2010, p.4

Proposta Curricular para Educação Infantil Município de Ribeirão das Neves, 2013

SAUL, Ana Maria A. **A Avaliação Educacional**. Série Idéias n. 22. São Paulo: FDE, 1994, p. 61-68.

SOUZA, Ângelo Ricardo de et Al. **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola**. 2010.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.

VYGOTSKY, L.S. **Psicologia Pedagógica**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.