



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL E SEUS
EMBASAMENTOS LEGAIS**

MAURÍCIO RODRIGUES MARTINS

SANTO ANTÔNIO DO JACINTO/MG, 2013

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO EDUCACIONAL E SEUS
EMBASAMENTOS LEGAIS**

Trabalho apresentado como requisito necessário para conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

SANTO ANTÔNIO DO JACINTO/MG, 2013

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à todas as pessoas que acreditaram em mim à todos àqueles que mesmo quando eu achei que não ia conseguir, estavam ao meu lado, que deu sentido à minha busca impulsionando-me a chegar até aqui, me instigou a querer, a buscar com garra, a não desistir jamais e pensei muitas vezes nisso, dedico à minha esposa Leiliane Pereira da Silva Martins, ao meu filho Júlio César, aos meus amigos que me ajudaram de forma direta ou indireta e a uma amiga muito especial a quem agradeço de coração, pois sem os estímulos dela eu teria desistido essa amiga é a Idinez Ferreira dos Santos.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus sempre em primeiro lugar em minha vida, nas nossas vidas, por tudo, por ter me dado forças para superar a mim mesmo, aos amigos por toda forma de apoio que me deram em todos os momentos dessa caminhada, carinho, ânimo e apoio à minha esposa por ter sujeitado ficar por muitas vezes sem a minha presença ao seu lado em nossa cama para que eu pudesse chegar até aqui, por perceber a importância dessa conquista em minha vida, por saber respeitar e compreender tudo o que passamos para chegarmos onde cheguei. À pessoa que sem pela qual eu não estaria chegado onde cheguei, mesmo porque eu não teria nem começado o ex-secretário Auriélio Matos de Oliveira aos meus amigos Wedson José, Dorian Bandeira, Jocélio Ferreira Souto. Ao mestre, Alexandre Gomes Soares que me fez estudar e muito, me fez buscar, eu estava para desistir mas o fato de lutar contra o fracasso que na minha mente interpretado era imposto por ele, me fez querer chegar aqui. Sem tempo, sem hora, mas na reta final lutando com todas as forças para chegar. Hoje sei que ele só fazia o seu papel de grande educador que foi e é. Muito obrigado mesmo.

"Que o mestre inesquecível lhe ensine que os fracos julgam e desistem, enquanto os fortes compreendem e têm esperanças"

Augusto Cury

RESUMO

O Presente trabalho teve o objetivo de demonstrar os aspectos da gestão participativa e como esta se exercita na Escola Municipal Milagrosa, no município de Santo Antônio do Jacinto – Minas Gerais, comunidade para uma convivência democrática, a fim de garantir um ensino de melhor qualidade. Sobretudo, as tomadas de decisões sobre o Projeto Político Pedagógico na referida foi analisado neste estudo. Por fim o que se concluiu, sob o prisma da Gestão Democrática, foi que a Escola Municipal Milagrosa precisa se empenhar numa estrutura mais adequada e democrática, sendo válido destacar a necessidade de implantar o programa de escola de tempo integral e direcionar uma atenção maior ao portador de necessidades especiais. Bem como aprimorar os equipamentos didáticos e incentivar os docentes a participar das capacitações e atualizações, sempre visando o bem da escola e de toda a comunidade. Também é preciso investir mais recursos financeiros, os quais são necessários e indispensáveis para o andamento da escola..

Palavras-chave: gestão democrática, Projeto Político Pedagógico, gestão participativa, escola, comunidade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
2 PROBLEMAS ENFRENTADOS	8
3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DO ENSINO	8
3.1 Gestão Educacional Democrática	9
3.2 Qualidade do ensino democrático e participativo	13
3.3 Embasamentos Legais do Projeto Político Pedagógico	137
CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS.....	19
ANEXO: Projeto Político Pedagógico.....	20

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão da Escola Municipal Milagrosa e seus impactos no processo educacional.

A partir dessa proposta inicial busca-se por meio dos objetivos específicos analisar o Projeto Político Pedagógico da escola e identificar alguns aspectos da gestão da escolar que é autonomia em sua organização, para que assim possa está atendendo diferentes clientelas e necessidades do processo de aprendizagem (LDB, Art. 23).

Diante da realidade da Escola Municipal Milagrosa é possível observar que a gestão democrática ainda precisa caminhar para uma melhor gestão democrática. Sendo necessário intensificar a participação para atingir o que se pode chamar de gestão total e plenamente democrática nas escolas, pois é necessário intensificar a participação da sociedade na escola no processo de construção de um projeto educativo, onde a coletividade constituirá a identidade, a face da escola e daí então, sem dúvida, poderá se ter o instrumento primordial que permitirá se alcançar uma gestão democrática para que a comunidade possa participar e conhecer as leis que embasam a gestão democrática na escola.

Para alcançar e objetivar a sua função social, a escola necessita considerar as práticas da sociedade, sejam elas de natureza social, política, econômica ou cultural.

O presente trabalho tem como metodologia a pesquisa bibliográfica e documental, tendo como aporte principal os seguintes autores: Ferreira (2007); Niza (2006); Veiga (2001) e outros.

2 PROBLEMAS ENFRENTADOS

A escola nos processos de decisão, deve propor a formação plena do homem, no qual o homem possa ser capaz de participar de forma eficiente na sociedade produtiva e nas relações do trabalho. Ainda, segundo o mesmo autor esse é o motivo que impulsiona a acreditar na educação, onde ela é um passo decisivo na formação e concepção crítica.

Na Escola Municipal Milagrosa, o processo de escolha do diretor escolar acontece através da indicação do secretário de educação, sendo orientado e instruído de forma a estruturar e favorecer a qualidade de ensino da escola, que por sua vez impacta na qualidade da educação. Ainda nessa reflexão, compete ao gestor, mesmo que não sendo eleito de forma democrática ser responsável em sua função para assegurar um trabalho dinâmico e voltado para a construção de uma escola que elabore sua concepção social, intelectual de forma democrática, mesmo sofrendo todas as implicações do sistema de indicação.

Mesmo com a indicação do diretor escolar algumas propostas financeiras e até mesmo no âmbito administrativos da escola são tomadas pelo diretor escolar, mas o mesmo fica travado em suas ações e atitudes quando se diz respeito à decisões superiores, tais como lidar com os funcionários da mesma, pois ele não tem autonomia para tal. Ele é limitado em muitas de suas ações, inclusive financeira, mesmo em se tratando de Caixa Escolar – Dinheiro Direto na Escola, precisa-se de uma revisão pelo secretário.

Fica visível a necessidade de criação de órgãos de representação escolar, como colegiados, conselho de classe, grêmio estudantil, os quais serão estruturados com representantes de alunos, pais, professores, diretor, supervisor e outros. Esses devem ser eleitos por assembleia e, posteriormente deverão se reunir periodicamente analisando, avaliando e traçando metas educacionais para a escola. Mesmo assim, a escola ainda não conta com nenhuma dessas representações.

Apesar da escola ter consciência da necessidade da criação desses órgãos, é possível perceber que a falta de representação acontece devido à interferência do

secretário municipal. A Secretaria Municipal de Educação sempre reconhece a importância dos órgãos, mas afirma que a escola não está apta para esse “passo”, pois envolve muitas questões políticas.

3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E QUALIDADE DO ENSINO

3.1 Gestão Educacional Democrática

De acordo com Rangel, apud Ferreira (2007, p. 77), “o qualificativo pedagógico tem, como significante, o estudo da prática educativa, o que reforça o *estudo* como núcleo da orientação supervisora”. Com base nessas considerações, se a gestão e a escola compreendem e assumem verdadeiramente o trabalho coletivo, saberão que o projeto pedagógico que unifica o esforço comum não pode ser reduzido à ideia de plano diretor ou muito menos à ideia de plano do diretor.

Os mecanismos primordiais para esse modelo de gestão só obterão resultados satisfatórios através de uma política efetiva de criação de órgãos colegiados e conselhos representativos, nos quais toda a comunidade participe das decisões e ações. (FERREIRA, 2007). Desta forma, fica claro que a gestão escolar democrática é um conjunto de posturas descentralizadoras das ações e decisões que têm como objetivo a formação de sujeitos críticos e reflexivos, esperando com isso que adquiram a cidadania na sua essência. Mas atualmente a Escola Municipal Milagrosa bem como as demais escolas, enquadram-se num perfil hipotético de gestão, tendo uma liberdade de gestão limitada. O gestor fica limitado na verdade, a cumprir ordens vindas da SME (Secretaria Municipal de Educação), tornando assim uma gestão com lacunas.

Para Cury (2002, p.165), gestão "(...) é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática já que traduz pela comunicação, pelo desenvolvimento coletivo e pelo diálogo".

Conforme Bussmann (apud VEIGA, 2001, p. 43), “administrar é agir de modo a combinar adequadamente o uso de recursos disponíveis para atingir um objetivo. É, portanto, uma ação finalista, voltada à obtenção de algum resultado”. Contudo, ainda que não se possa negar os avanços que as novas orientações trouxeram para a educação, não se deve deixar de mencionar as contradições que elas carregam em seu bojo.

A gestão escolar democrática é um imperativo que as escolas não podem mais deixar de implantar, diante das transformações pelas quais o mundo vem passando, sob pena de permanecerem no conservadorismo que durante tanto tempo reinou nas escolas. Porém, também é um imperativo das diretrizes governamentais, visto que a Constituição Federal delibera princípios educacionais dentre os quais figura a gestão democrática nas escolas. Tais princípios passaram por regulamentações, o que demandou leis que os complementaram. Dentre estas, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB - (Lei nº 9394/96) estabelece algumas normas para esse fim. Além da LDB, o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 1072/2004, trata, dentre outros aspectos, do modelo de gestão democrática e participativa.

Dentro desse contexto na gestão democrática torna-se importante que se tenha a participação de todos os agentes que contribuem de forma direta ou indireta nos processos de organização da escola. O sucesso escolar dos alunos está inteiramente relacionado com a gestão da escola. Para VIEIRA (2007):

(...) o sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de todos os alunos. Daí porque é preciso manter como norte a gestão para uma comunidade de aprendizes.

Diante desse quadro, a gestão precisa propor soluções e buscar o comprometimento da comunidade, já que a decisão surgida do diálogo é mais eficaz. O processo de reelaboração do Projeto Político-Pedagógico em si mesmo está sendo empreendido de forma não muito conivente com os objetivos a que se propõe, como observa Veiga (2001, p. 56):

Para a construção do projeto político-pedagógico, é necessário alertar para o fato de que sem que se defina o que fazer e por que fazer, nada acontece. Dessa forma, compreende-se o projeto político-pedagógico como algo mais que a mera elaboração de um documento – é a concretização de um processo de ação-reflexão-ação, o resultado de uma busca e de uma produção conjunta, que parte da vontade política do coletivo escolar.

A posse desse instrumento, ainda que imposta, ainda que com todas as contradições das políticas governamentais, pode ser aproveitada por conter uma visão coletivista das decisões dentro da escola. É esse fator positivo que pode ser usado como meio para se formar na escola um espaço de debates, reflexões, ações no sentido de questionar as relações de poder e de exclusões existente no mundo, e esse mundo inclui também as escolas. Saviani, citado por Ferreira (2007, p. 238) destaca a importância da escola e da cultura no processo de humanização do homem e que formação cultural e humana coincidem:

Cultura é o processo pelo qual o homem transforma a natureza, bem como os resultados dessa transformação. No processo de autoproduzir-se, o homem produz, simultaneamente e em ação recíproca, a cultura. Isto significa que não existe cultura sem homem, nem homem se cultura.

Importa salientar também, como destacam Ferreira e Aguiar (2006), que no artigo 14 a Lei de Diretrizes e Bases trata da gestão democrática do ensino e delega maiores detalhamentos aos sistemas. No inciso II, diz que um dos componentes dessa gestão é a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes. Consideram as autoras que a legislação trata de forma superficial da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, dizendo que um deles é a gestão democrática e estabelecendo, no artigo 14, a definição que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para desenvolver essa gestão nas escolas públicas e de educação básica e que estas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola”, além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. (FERREIRA; AGUIAR, 2006, p. 148)

No Brasil, a questão da gestão educacional ganhou maior relevância no processo de formulação do Plano Decenal de Educação para Todos – 1993/2003 e a gestão democrática passou, então, a ser a pauta da qualidade da educação, considerando

o que Morin, citado por Ferreira e Aguiar (2006, p. 303-304) considera como as reais finalidades da educação: “a busca da hominização na humanização, pelo acesso à cidadania terrena, na construção de uma comunidade planetária organizada”. Prosseguindo, anotam Ferreira e Aguiar (2006, p. 306):

Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto pedagógico da escola, autonomia pedagógica e administrativa são, portanto, os elementos fundantes da administração da educação em geral e os elementos fundamentais na construção da gestão da escola.

Pode-se assim dizer que a gestão escolar, perante todo o sistema social, colocou-se até bem pouco tempo com um modelo excludente e isolado da comunidade, cuja abrangência se manteve sobre professores e alunos e, mesmo que suas práticas incidissem diretamente na vida da comunidade, mantinha a escola alheia à comunidade na qual se inseria. Em relação aos professores, atribuía-se como tarefa a imposição de um modo de estar característico, “moldando-os” a comportamentos típicos, os quais nem sempre são ideais ou desejados e, por vezes, dificultando a relação com os alunos e a qualificação da prática docente. Sobre os alunos, exercia um poder de fronteiras mal definidas, mas ao mesmo tempo muito real, de controle, de criação de padrões de comportamento e de rótulos, forjando uma “cultura e uma personalidade coletiva”, que nem sempre são as mais eficazes do ponto de vista do desenvolvimento e da qualidade da formação dos mesmos. (WITTMAN, 2002, p. 95)

Ainda em relação aos professores, essa espécie de gestão tende a fomentar a desmobilização, o desinteresse, a falta de responsabilidades, de iniciativas e de motivação. Numa palavra, como observa Silva Júnior (1993): profundamente entediada com o seu trabalho cotidiano.

Retratando a vida profissional de um professor recém admitido, Silva Júnior (1993, p. 25) verifica que normalmente inicia o seu emprego altamente motivado, entusiasmado com as suas atribuições. Todavia, à medida que o tempo passa, “a sua implicação, aos poucos, decai e chega a patamares de apatia, resistência passiva, presentismo, ou mesmo valores negativos (resistência ativa, absentismo, escapismo)”.

Na verdade, o que acontece é que, diante de uma organização na qual a democracia está ausente, ele esbarra com obstáculos quase intransponíveis, que lhe vedam qualquer acesso ao entusiasmo e à motivação profissional. Esse muro é o “funcionamento típico da casa” e são as características desse funcionamento que o “motivarão a desistir” dos seus projetos, aumentarão suas queixas e frustrações pelo trabalho cotidiano, lhe proporão uma carreira profissional de alheamento físico e/ou psicológico que se transmitirá aos alunos, aos pais e à própria educação. (SILVA JÚNIOR, 1993)

Porém, e para sobreviver nessa forma de organização, ele ainda terá que inconscientemente se adaptar a esse funcionamento, o que o transformará em um elemento ativo ou passivo dos mesmos obstáculos que impedem o cumprimento de sua missão como educador. Assim, a integração deste professor ao “funcionamento típico da casa” é feita por um processo negativo, quer por passivamente consentir a existência dos obstáculos ou por, ativamente, fazer parte deles. (SILVA JÚNIOR, 1993)

Em qualquer dos casos, dará continuidade aos obstáculos que impedem uma educação de qualidade, por um processo de “adaptação inconsciente para sobrevivência” que costuma se tornar um hábito de vida bem enraizado numa cultura profissional típica. Com maior ou menor lentidão e dificuldades, surge um conflito entre os três polos: incômodo, hábito e cultura, no qual, invariavelmente, prepondera a questão cultural. (SILVA JÚNIOR, 1993)

3.2 Qualidade do ensino democrático e participativo

A instituição escolar deve ser compreendida como uma comunidade, ou seja, é composta por pessoas que pensam e aprendem a pensar e que nesse processo dialogam com consciência, responsabilidade, pensamento ético e pensamento cultural. Essa visão requer a discussão coletiva, pois uma comunidade verdadeira deve ser pressuposta como democrática, aberta e abrangente, não centrada unicamente sobre um único ponto de vista. Isso, contudo, constantemente gera

conflitos que fazem parte do crescimento de todo projeto educativo, conforme Niza (2005).

Complementarmente, considera Niza (2005) que a escola é um organismo dinâmico e inexaurível e possui suas dificuldades e controvérsias, mas, sobretudo, a alegria e capacidade para lidar com as perturbações externas. A escola é, assim, concebida como um ambiente dinâmico e amistoso onde alunos, famílias e professores se sentem acolhidos, combinando locais, papéis e funções que têm seu próprio momento de ocorrência, mas se baseiam no intercâmbio uns com os outros, gerando ideias e ações.

Niza (2005) enfatiza também que a educação necessita ser organizada com base na participação e no relacionamento. Nesse sentido, o ambiente funciona como elemento facilitador das interações, pois se apresenta de forma convidativa tanto para alunos e professores quanto para as famílias e demais integrantes da comunidade, sendo que os protagonistas da qualidade da educação são os alunos, os professores e as famílias. Desta forma, a escola deve se guiar por uma gestão social, em que a participação e o relacionamento de todos os intervenientes na educação sejam considerados; deve-se garantir completa atenção aos problemas da educação e fomentar a pesquisa.

As pessoas responsáveis pela educação da criança - sejam pais, sejam professores -, em uma perspectiva de gestão democrática, organizam-se com base em valores de relacionamentos, intercâmbio e corresponsabilidade (NIZA, 2006). A interdependência e o pensar coletivo envolvem nesse processo a conquista da cidadania e a certeza de que cada um é protagonista do próprio aprendizado, tanto a criança e o jovem como o adulto.

A abordagem socioconstrutivista também indica que as interações com a comunidade são parte essencial da experiência educacional das crianças. Nessa visão, de acordo com Niza (2006, p. 27):

As crianças e os adultos precisam pertencer a um grupo social para comparar ideias e dividir experiências com os outros. A proximidade cria vínculos que permitem cada um reconhecer a si e ao outro [...]. Trata-se da comunidade como internalização do outro, como um valor [...]. Comunidade é uma qualidade do espaço que encoraja encontros, trocas, empatia e reciprocidade.

Ainda, Luce e Medeiros (2006) observam que uma gestão democrática contribui para que as escolas e seu entorno cresçam, se qualifiquem e se desenvolvam de forma rápida, porque o gerenciamento e a organização da escola são postos à serviço da interação, do diálogo e da participação consciente.

Como assinala Krawczyk (2008, p. 763), “muitas vezes, e com razão, se afirma que a escola que não planeja democraticamente, planeja seu próprio fracasso”. Quando se trata de qualificar o processo ensino-aprendizagem através da democratização das práticas de gestão escolar, portanto, os critérios para essa qualificação passam a ser construídos coletivamente pelos implicados diretamente nos resultados da formação escolar.

Nesse aspecto, também ressalta Krawczyk (2008) que evidentemente a participação da comunidade traz consigo a convivência entre realidades diferentes, entre indivíduos que interpretam de forma diversa a questão da qualidade educacional, a interação entre contextos por vezes discrepantes, em que sentidos e valores, por vezes, são antagônicos. Contudo, também afirma que esse conflito conduz à complementaridade e que a participação dos elementos envolvidos com a educação escolar conduz à ampliação de horizontes metodológicos e legitima a escola como comunidade democrática.

Também considera Krawczyk (2008) que a participação e a democracia na gestão da escola envolve toda a comunidade educativa e seu entorno, não apenas em relação ao direcionamento das atividades, mas também na avaliação. Isso representa um desafio que, para ser eficientemente enfrentado, demanda a transparência nas informações sobre a forma como são conduzidos os processos de planejamento e as atividades, para evitar equívocos.

Considerando-se que estas são funções específicas da gestão escolar e da instituição, contudo, sua coordenação pode e deve envolver a participação integrada

e o diálogo com a comunidade, pois essa participação será a estratégia da qual a gestão se servirá para garantir que suas funções sejam desempenhadas de modo independente, articulando instrumentos de planejamento e de avaliação transparentes e democráticos.

Krawczyk (2008) observa ainda que o contexto comunitário de cada escola possui realidades diferentes, peculiaridades e carências diferenciadas e uma educação escolar de qualidade implica que os métodos e as ações sejam adequadas a essas realidades concretas, abandonando-se critérios, métodos e abordagens uniformizadas.

Adrião e Garcia (2008), referindo-se à democratização da gestão escolar nos parâmetros estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE -, observam que a participação da comunidade na gestão escolar é algo novo, quando compreendida como finalidade da escola e como elemento qualificador da educação.

Observam, assim, que não cabe mais a imposição de um serviço educacional cujo resultado final é deficiente aos setores mais carentes da população, baseando-se na ideia de que estes setores não são exigentes quanto à qualidade da formação de seus membros. Contrariamente a essa ideia, a qualificação do ensino das escolas públicas se baseia na incorporação da democracia e da participação comunitária como estratégia de liberdade, possibilitando a essas comunidades a informação, a oportunidade para falar, a responsabilidade para decidir e também o poder para criticar. (ADRIÃO; GARCIA, 2008)

Diante dessas colocações, percebe-se que as escolas nas quais o ensino apresenta qualidade são aquelas que se mostram capazes de contribuir para a formação de cidadãos. O exercício da democracia implica, portanto, em uma gestão que se sirva de instrumentos pedagógicos, canais de participação e sistemas organizativos que favoreçam, incentivem e concretizem práticas democráticas. Esse é o melhor ensinamento que pode ser passado aos alunos, porque desenvolve habilidades e valores democráticos e capacita para o diálogo, a convivência e a cidadania.

3.3 Embasamentos Legais do Projeto Político Pedagógico

Na Constituição Federal, se percebe o grande reforço sobre o movimento de gestão democrática da educação que vem desde muito tempo tendo grande valia, mas que veio a se destacar mesmo e alcançou grandes avanços nas décadas de 80, indo, então, alavancando, até meados da década de 90, quando absolutamente ganha ainda mais força com a tão sonhada e esperada atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96), em seus arts 14 e 15, que são os princípios da gestão democrática:

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

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

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

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 gerais de direito financeiro público.

A Constituição Federal de 1988 evidenciou sobre a gestão democrática, norteando que a situação escolar precisaria passar por mudanças em seus processos, modificações necessárias na gestão educacional, dando-lhe autonomia, visão, qualidade. Diante de todos os processos de conjunto de dispositivos da constituição sobre a educação, podemos inferir que a qualidade diz respeito ao caráter democrático, à participação de todos, planejamento responsável da gestão educacional em sua totalidade, engajados e apontados no artigo 111 da nossa lei orgânica que é igual ao artigo 206 da constituição até o seu inciso IV sendo a partir daí o próprio artigo 206 em caráter, que diz:

Art. 206 - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer dessa análise textual percebe-se que a preocupação com a questão de gestão democrática tem e deve ser uma premissa entre os autores consultados servindo de alerta a todos aqueles que pretendem participar do processo de gestão escolar.

A ideia da democratização do ensino equivale à ideia da qualificação do ensino e essa equivalência, considerando-se a gestão escolar, é um processo que se constrói coletivamente, não pode ser imposto por nenhuma legislação e somente tem sentido quando resultado do comprometimento institucional.

Essa é a primeira conclusão a que se pode chegar da primeira parte do trabalho realizado, que confirma que a sociedade é um todo que não pode ser dissociado em instituições, segmentos ou âmbitos. A democracia, portanto, somente se torna possível no marco do reconhecimento dessa totalidade e da codependência de todos os atores envolvidos nos processos sociais.

Segundo pesquisadores da educação, fica evidente a importância de se desenvolver programas de formação voltados para as especificidades do trabalhos dos gestores, alicerçados na articulação entre as dimensões administrativas e pedagógicas.

A escola precisa que o gestor escolar tenha conhecimento e sensibilidade para perceber os diversos enlaces que compõem o conhecimento é um processo que envolve muito mais do ser meramente um diretor indicado por alguém ou por algum ente político e sim que seja um profissional que saiba buscar seus caminhos e não seja um controlador, o seu papel deve ter comprometimento, liderança, capacidade administrativa autonomia e o mais importante de tudo atitudes de um verdadeiro gestor democrático.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Teresa; GARCIA, Teise. Oferta educativa e responsabilização no PDE: o Plano de Ações Articuladas. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n.135, p. 779-796, set./dez.2008.

CURY, C.R.J. "**Gestão democrática**" da educação: exigências e desafios. Revista brasileira de política e administração da educação, São Bernardo do campo, julho/dezembro, 2002.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. São Paulo: Cortez, 2007.

GANDIN, D.; GANDIN, L.A. **Temas para um projeto político pedagógico**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

KRAWCZYK, Nora Rut. O Plano de Desenvolvimento da Educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 135, p. 754-.777, set./dez. 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (org.). **Gestão Escolar Democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NIZA, Sérgio. A construção de uma democracia na acção educativa. **Educação, temas e problemas: que rumos para a educação?**, a. 1, n. 1, 2006, p. 24-29.

_____. Uma democracia participada na escola: a gestão cooperada do currículo. **Escola Moderna**, n. 24, p. 52-56, 2005.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **A Escola Pública como local de Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1993.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

WITTMANN, Lauro Carlos. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p.88-96, fev./jun., 2000.

ANEXO: Projeto Político Pedagógico



escola de **gestores**
da educação básica

ESCOLA MUNICIPAL MILAGROSA

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

**IDINEZ FERREIRA DOS SANTOS
MARIA D'AJÚDA ARAUJO
MAURÍCIO RODRIGUES MARTINS**

SANTO ANTÔNIO DO JACINTO, 2013

ESCOLA MUNICIPAL MILAGROSA

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

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

SANTO ANTÔNIO DO JACINTO, 2013

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1 FINALIDADES DA ESCOLA	5
2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1. Estrutura organizacional administrativa.....	9
2.2. Estrutura Organizacional Pedagógica	11
3 CURRÍCULO	14
4 TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES	17
5. PROCESSOS DE DECISÃO	20
6 RELAÇÕES DE TRABALHO	22
7. AVALIAÇÃO	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS.....	29

INTRODUÇÃO

O Centro Municipal de Educação, o qual tem o nome de Escola Municipal Milagrosa do município de Santo Antônio do Jacinto, leva em conta a Lei de Diretrizes e Base da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente, os dispostos nos parâmetros Nacionais – PCNS, para propor um desenvolvimento eficiente na aprendizagem oferecida.

A Escola Municipal Milagrosa foi criada no ano de 1999, em Santo Antônio do Jacinto, quando foi construída pela então Prefeita Rozilda Francisco da Silva, por meio de um projeto do Deputado Federal Aracely de Paula que viabilizava o recurso para a construção da referida escola. A qual passou a funcionar no Bairro Liberdade, na Rua João Feitor sem número, tendo telefone de contato da secretaria municipal de educação, cujo número é (33) 3747-1360, sendo o mesmo o número de fax. Tendo a Prefeitura Municipal de Santo Antônio do Jacinto, como sua entidade mantenedora.

Na arquitetura e no planejamento inicial, a escola teria a princípio duas salas de aula, uma cantina, dois banheiros, uma sala para professores, secretaria e um pátio coberto. Posteriormente isso foi modificado devido à demanda de alunos, aumentando o espaço construído, onde foram feito mais salas de aulas, despensa e um laboratório de informática, podendo atender em média duzentos alunos.

Assim, a escola passou a ser um ponto referencial no bairro, propiciando uma integração constante com a comunidade e, inserido-a ativamente na vida escolar, tendo em vista os inúmeros benefícios que essa ação tende a construir no cotidiano da sociedade de Santo Antônio do Jacinto.

A instituição escolar, que faz parte da esfera municipal, atua com a oferta da Educação Infantil, dos anos iniciais do Ensino Fundamental e com o projeto de Educação de Jovens e Adultos.

Tendo um público de cento e vinte alunos, atendidos por 08 professores, 01 supervisor escolar, 01 diretor, 05 auxiliar de serviços, 01 porteiro, 01 inspetor municipal, 01 vigia noturno e 01 bibliotecário.

Numa percepção salutar, a população atendida pela escola é composta em sua maioria por famílias de baixa renda, já que a localidade onde a escola está situada é um bairro recém formado, concentrando em sua volta pessoas desprovidas de recursos financeiros. Mas são pessoas acolhedoras e solidárias, apesar de no contexto social da comunidade local existir muitos desafios, os moradores são obrigados a conviver de forma contínua, com a violência e as investidas de usuários de entorpecentes químicos.

Apesar da simplicidade da Escola Milagrosa, ela consegue de forma dinâmica e dentro das suas possibilidades, inserir as famílias, as quais se empenham na elaboração e estruturação dos projetos, do PPP, grupos de leituras e outros. Isso talvez seja o diferencial que a escola utiliza para enfrentar os desafios impostos pela sociedade capitalista, visando a qualidade da educação, a ser oferecida aos alunos.

1 FINALIDADES DA ESCOLA

A sociedade contemporânea é assinalada pela diversidade de informações e conhecimento. A informação e o conhecimento são difundidos de forma muito rápida e abrangente. O que exige uma rápida transformação no âmbito social.

Dourado (2010) ao falar em educação de qualidade, acredita que a mesma ocorre a partir da adoção de suporte tecnológico, que possa proporcionar aos alunos novas habilidades na aquisição do saber.

Assim para Sancho (2006), com o surgimento das tecnologias de informação e comunicação, ambas são constituídas por recursos tecnológicos e computacionais utilizados para a criação e manipulação no uso da informação na atualidade. Assim é preciso que a escola crie uma dinâmica que seja capaz de introduzir sua clientela no contexto atual.

Na concepção de Behrens (2000) a educação é considerada como um instrumento indispensável não somente para o mercado de trabalho, como também para a vivência da cidadania, transferindo para a escola o papel de contribuir mais fortemente na formação de crianças e jovens.

Nesse contexto, Dourado (2010) aponta a forma de gestão, como instrumento essencial para se pensar em educação de qualidade.

Ao que consta a LDB 9.394/96 em seus Artigos 3º e 15º, ambos afirmam que a gestão escolar deve assumir uma forma democrática de ensino, na qual precisa promover uma autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, em parceria com os profissionais de educação e com a sociedade.

Assim também, a instituição escolar municipal, tem definido bem seus objetivos, no que se refere à formação que pretende ofertar aos seus alunos, os quais priorizam:

- “Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.” (BRASIL, 1988, art. 3º);
- Garantir uma educação de qualidade, vivenciando valores éticos e morais;

- Promover a participação dos pais no processo ensino-aprendizagem do aluno;
- Garantir a entrada e a permanência do aluno na escola;
- Incentivar os valores de solidariedade, respeito, cidadania, para que o aluno se torne responsável e competente;
- Educar a emoção e autoestima, construindo uma ponte produtiva nas relações sociais;
- Estimular a ousadia, cultivando a criatividade para a formação de pensadores;
- Construção da autonomia, ou seja, a formação de cidadãos capazes de assumir uma proposta crítica e criativa frente ao mundo;

Nessa proposta a Escola Municipal Milagrosa, enfatiza o anseio de criar uma sociedade mais justa, humana, fraterna e democrática, com homens críticos, politizados, reflexivos, justos e solidários, de ampla visão de mundo, capazes de superar os preconceitos sociais, pois o ser humano é o sujeito principal da construção da sociedade e, por conseguinte da história.

Para Dourado (2010) essa realização de uma escola democrática e participativa será feita mediante uma integração da família na vida escolar do aluno, já que a família é vista como a base de formação inicial do filho, pelo processo de imitação. Também é preciso levar em conta a historicidade dos alunos, seu contexto social, cultural, econômico e político.

De modo geral, pode-se afirmar que o nível de renda, o acesso a bens culturais e tecnológicos, como a Internet, a escolarização dos pais, os hábitos de leitura dos pais, o ambiente familiar, a participação dos pais na vida escolar do aluno, a imagem de sucesso ou fracasso projetada no estudante, as atividades extracurriculares, dentre outras, interferem significativamente no desempenho escolar e no sucesso dos alunos. (DOURADO, 2010, p. 13).

De acordo com as orientações do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, Brasil (2004), gestão pública é uma maneira de estruturar o

funcionamento da instituição pública, no que diz respeito aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos, dentre outros, tendo por fim a finalidade deixar transparecer as ações desenvolvidas.

Portanto, sua missão se concentra em promover a integridade física e emocional do aluno, trabalhando de forma igual e completa, assegurando-lhe um ensino de qualidade onde o mesmo possa adquirir a compreensão da leitura, da escrita e do cálculo. Também formar o aluno na liberdade responsável para exercer a cidadania consciente e para que possa enfrentar os desafios emocionais e profissionais que encontrará ao longo da vida, auxiliando-o numa atuação eficaz e transformadora.

No que tange às propostas da LDB 9394/96, a escola tem na cidadania seu eixo orientador e se compromete com valores e conhecimentos que viabilizem a participação efetiva do aluno na vida social e política, em função disso, apresentam diretrizes de ensino, onde prioriza a realidade social e incentiva a superação das dificuldades.

A educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1996, art.2º).

Por fim, diante da responsabilidade da família e do estado, serão agregados, sempre que possível, as temáticas que evidenciem os contextos da comunidade onde a escola está inserida.

Dentro dessa perspectiva e gestão democrática a escola prioriza algumas finalidades de base, como:

- Formar o ser humano reflexivo, e, por conseguinte, que goste de aprender, investigar continuamente, interagindo corretamente com a sociedade em profunda transformação;
- Desenvolver uma atitude de curiosidade e crítica frente ao conhecimento e à interpretação da realidade;

- Proporcionar ao aluno condições de construir seus conhecimentos científicos e técnicos, culturais, sociais, estéticos e políticos, desenvolvendo suas competências intelectuais e emocionais;
- Proporcionar momentos de lazer, criatividade, para que o aluno possa demonstrar suas habilidades;
- Desenvolver competências para atuar no mundo do trabalho dentro dos princípios de respeito por si e pelos outros, exercendo sua cidadania de maneira crítica, criativa e ética;

A escola busca preparar o aluno para a vida ensinando valores como esperança, solidariedade, justiça, amizade, honestidade, união, dedicação e a vontade de aprender e de construir um mundo de paz. Sendo uma escola que valoriza o processo dialético e democrático, que visa à construção da autonomia, com uma proposta de sociedade livre, justa e solidária.

Mesmo na educação formal, que ocorre por intermédio de instituições educativas, a exemplo das escolas de educação básica, são diversas as finalidades educacionais estabelecidas, assim como são distintos os princípios que orientam o processo ensino-aprendizagem, pois cada país, com sua trajetória histórico-cultural e com o seu projeto de nação, estabelece diretrizes e bases para o seu sistema educacional (DOURADO, 2010, p. 3).

Mediante, essa afirmação, o PPP Da Escola Municipal Milagrosa pretende estabelecer metas, ações e objetivos a serem conquistados na dinâmica escolar, pois a parte pedagógica tem a função de assegurar a qualidade do processo de ensino, sempre propondo e incentivando a comunidade escolar para a construção de uma sociedade justa e democrática.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nessa dimensão é possível perceber uma diferença entre a estrutura organizacional administrativa e pedagógica, mas ambas favorecem o processo educacional conforme afirma Dourado (2010, p.21): “A qualidade do ambiente escolar e das instalações também concorre para a definição de condições de oferta de ensino de qualidade”.

No que tange a parte administrativa, é visto que a mesma se empenha na organização administrativa de toda a instituição escolar, cabendo a ela a função de organizar toda a parte burocrática. A parte pedagógica visa assessorar e promover as funções educativas, visando atingir uma educação precisa e de qualidade aos alunos.

2.1. Estrutura organizacional administrativa

Nas argumentações de Cury (2010), para que haja uma qualidade do ensino, torna-se necessário que ocorra um processo de transformação e mudança, no qual é preciso adequar às exigências contemporâneas.

No que se refere à Escola Municipal Milagrosa, ela dispõe das seguintes estruturas: uma biblioteca bem equipada, um secretaria, sala de professores com banheiro, cantina, sala de informática, depósito, seis salas de aula, pátio com cobertura, banheiros de alunos, despensa e uma cozinha bem organizada. Pode-se dizer que é uma obra moderna e bem conservada.

Ao secretariado fica o encargo e responsabilidade da organização burocrática e administrativa da escola.

A cantina possui um excelente espaço arejado, adequado para a produção alimentar da instituição.

A biblioteca é bem organizada e bem estruturada, tendo os dois turnos de funcionamento, para atender todos os alunos e inclusive alunos de outras escolas, incentivando a prática da leitura.

Os professores se reúnem numa sala bem estruturada e bem equipada com um mobiliário de boa qualidade, na qual todos apresentam suas propostas de trabalho e partilham suas vivências em sala por meio do diálogo, criando um laço de fraternidade.

O laboratório de informática reformado possui dez computadores que são usados pelos professores e alunos para os diversos trabalhos que são realizados na escola e também para a prática docente.

O quadro de funcionários da escola é estruturado e possui 01 diretor, que possui formação acadêmica em Normal Superior, 01 supervisor, formado em pedagogia, 05 auxiliares de educação, todos com ensino fundamental completo, 01 secretário, possuidor do título em contabilidade de nível médio, 01 porteiro e um 01 bibliotecário, com formação em magistério, 01 vigia, tendo ensino fundamental incompleto e 01 inspetor municipal com ensino médio.

A escola dispõe de alguns mobiliários, como mesas, cadeiras, quadros negro, bebedouro elétrico, geladeira, fogão, armários, arquivos, aparelho telefônico e de fax, ventiladores de teto, ventiladores móvel, aparelhos de DVD, televisões, retroprojetor, caixa de som, computadores, impressora, livros didáticos, aparelho de som, máquina fotográfica, fotocopiadora, dentre outros.

Esses bens são utilizados com frequência pelos professores e demais funcionários, proporcionando o trabalho diversificado tanto em sala, bem como na parte administrativa.

Nessa base administrativa, a que se refere aos recursos financeiros, o Caixa Escolar tem por finalidade a prestação de assistência ao aluno, no que diz respeito à aquisição de material didático e alimentício, visando assegurar-lhe condições de eficiência e desenvolvimento saudável, para que o mesmo consiga vencer as etapas do processo de ensino.

A caixa escolar será regida por regulamento próprio, cujo funcionamento se dará em conformidade com os procedimentos administrativos e orientações do secretário de educação municipal. A participação da família e da comunidade na obtenção de recursos, sua aplicação e execução de atividades é sempre estimulada pela direção da escola.

2.2. Estrutura Organizacional Pedagógica

Tendo em vista a necessidade de conscientizar e orientar o aluno, a escola procura oferecer uma educação que possibilite ao aluno a interação com o meio em que se vive, enfatizando atitudes e valores que proporcionam a sua vida em sociedade, buscando uma melhor compreensão dos assuntos abordados.

No ensino fundamental, a proposta pedagógica da escola privilegia o ensino, enquanto construção do conhecimento, o desenvolvimento pleno de potencialidades do aluno e sua inserção no ambiente social utilizando, para isso, os conteúdos curriculares da base nacional comum e os temas transversais, trabalhados em sua contextualização.

Já a Educação infantil reconhecida como primeira etapa da educação básica, constitui direito inalienável da criança de zero a cinco anos e é dever do estado e dos municípios de acordo com a resolução nº 443/01, de 29 de maio de 2011 do Conselho Estadual de Educação. Nesse caso, a educação infantil é ofertada em creches para alunos de 0 a 3 anos e Pré-escola, para as crianças de 4 a 5 anos.

Os sistemas de ensino devem matricular todos os alunos, cabendo as escolas organizarem-se para o atendimento aos educando com necessidades educacionais especiais, assegurando as condições necessárias para uma educação de qualidade para todos (BRASIL, 2001, p.15).

Amparadas nas leis que rege a educação especial, as escolas devem matricular todos os alunos deficientes que a procurarem, competindo a ela se organizar e preparar para atender esse aluno e assegurar seus direitos, bem como lhe fornecer

uma excelente educação. Assim, as crianças com necessidades educacionais especiais serão atendidas respeitando seus direitos em seus diferentes aspectos.

No âmbito educacional, deparamos com situações cotidianas que a todo instante nos impulsionam a reformular nossa prática metodológica em busca de êxito educacional, ou seja, em busca do melhor rendimento do aluno. Portanto, faz-se necessário que a escola possa privilegiar os métodos que ajudam os alunos a trabalhar em coletivo, fazer uso de eixos temáticos para tentar solucionar problemas, adequando a metodologia à realidade dos nossos alunos.

A metodologia deve estar voltada para o cotidiano tanto do aluno quanto da escola, para que a prática educacional possa atender às necessidades do aluno. Por isso a melhor metodologia aplicada em sala de aula é aquela em que os professores reformulam sua prática diária em busca de êxito dos seus alunos, e depois os mesmos se reúnem mensalmente com a gestão e supervisão.

A intervenção pedagógica será feita no início do ano letivo, após a aplicação de avaliação diagnóstica interna elaborada pela equipe pedagógica com o objetivo de identificar as capacidades não consolidadas, possibilitando a intervenção pedagógica adequada e permitindo aos professores acompanharem o processo de aprendizagem dos alunos.

Também é sempre possível contar com reuniões periódicas, de forma mensal, entre os docentes. Segundo Cury (2010), a gestão democrática deve visar uma educação nacional transparente, na qual toda a comunidade deve ser participativa, procurando por meio do diálogo um crescimento educacional, que seja capaz de promover um projeto pedagógico de qualidade.

Nesse contexto, o educador precisa adotar uma relação de parceria com os alunos, favorecendo o diálogo, propiciando uma nova visão de mundo, problematizando a realidade em que se encontra inserido e levando-os a refletir sobre o conhecimento adquirido.

Dessa forma, é importante que o educador crie estratégias que possibilitem alfabetizar esses alunos na perspectiva do letramento, apresentando materiais que possuam relevância para sua vida, pois como nos relata Soares (1998) o aluno

precisa perceber que aprender a ler e escrever tem uma finalidade, um uso social, por isso, as ações do professor devem refletir essa intenção.

Quanto aos critérios de ingresso na escola, há uma chamada pública da população e a matrícula na escola é realizada através do cadastro escolar. Cabe à Secretaria Municipal de Educação divulgar por todos os meios possíveis o edital de matrícula.

As turmas são organizadas de forma heterogênea, observando e obedecendo a faixa etária dos alunos. Há duas turmas de pré-escolar (uma para crianças de quatro anos e outra para cinco anos), cinco turmas do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano) e duas turmas do projeto EJA, sendo uma referente ao 1º ano do ensino médio e a outra agrupado em 2º/3º ano. São feitos reagrupamentos temporários de acordo com o nível de aprendizagem dos alunos. Cada turma pode conter até vinte e cinco alunos em sala.

O controle de frequência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas do respectivo sistema de ensino. É exigida a frequência de setenta e cinco por cento do total de horas letivas do ciclo. A apuração da frequência é feita pelo professor que faz a chamada dos alunos, apontando a presença ou a ausência no diário de classe. A escola tem o dever de zelar pela assiduidade dos seus alunos às aulas, mantendo também os pais permanentemente, informados, por escrito, da frequência de seus filhos em reuniões bimestrais.

3 CURRÍCULO

O currículo deve ir além da relação de domínio, poder e organização espacial, devendo valorizar as seguintes atividades: estudo do meio, eventos cívicos e comemorativos, visita à exposições artesanais e eventos, relação de ensino-aprendizagem e, buscar justamente o desejo de mudar, tornar consciente algumas situações que geralmente ficam ocultas como: aprendizagem de valores, compromisso, etc.

Prepondo sobre o tema, Lopes (2006) afirma que o currículo deve se organizar de forma que privilegie a educação básica, valorizando o próprio conhecimento como fonte de possíveis soluções.

Para Moreira (2010), o currículo atualmente é tido com uma aceitação considerável e de prestígio crescente, ao que se devem as diversas questões e discussões políticas oficiais, bem como o desenvolvimento de pesquisas atuais.

Nessa proposta ao fazer uma definição clara e concisa de currículo, Veiga afirma que:

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 (VEIGA, 2002, p.7).

Mesmo tendo uma função estrutural do conteúdo a ser ensinado nas escolas, o currículo precisa ultrapassar horizontes, também deve ser flexível, viabilizando uma interdisciplinaridade, uma contextualização e fomentando uma formação transdisciplinar, permitindo a interação com outras áreas do saber, onde os temas transversais podem ser desenvolvidos em sala de aula por meio de projetos pedagógicos, isso de acordo com a realidade vivenciada.

Segundo Rocha e Borges (2007) a forma transdisciplinar é uma abordagem que visa o favorecimento da unidade do conhecimento. Proposta que visa fornecer estímulos de uma nova percepção da realidade, articulando elementos que permitam uma

integração, por meio das disciplinas. E ao propor um trabalho, por meio da interdisciplinaridade, Carlos (2010) propõe que essa articulação no currículo permita a construção do conhecimento de forma global, rompendo os limites das disciplinas.

Ainda, para Moreira (2010) é essencial que os currículos sejam implantados, a partir das investigações que priorizem as ações que passam na escola, na qual é preciso compreender o contexto escolar, para poder intervir de forma correta.

As atividades constantes das propostas pedagógicas das escolas, preservadas as finalidades de cada etapa da educação básica e da modalidade de ensino prevista, poderão ser organizadas e desenvolvidas em diferentes espaços pedagógicos, sempre que o exercício do direito à educação escolar e o desenvolvimento da capacidade dos alunos de aprender e de continuar aprendendo assim o exigirem. (BRASIL, 2002, p.2)

Ao elaborar um currículo, o mesmo deve apresentar propostas pedagógicas que priorize as etapas de cada modalidade de ensino, as quais podem ser desenvolvidas por meio de atividades práticas e projetos escolares. Projetos esses de intervenção, o qual conta com toda a comunidade escolar.

A proposta curricular da Escola Municipal Milagrosa está em consonância com a proposta municipal, que foi elaborada com diversos segmentos da comunidade, visando apontar e direcionar uma formação atual e dinâmica, inserindo e levando em conta a realidade da população atendida e da comunidade escolar como um todo. Nesse sentido, a escola fez adoção das diretrizes como modelo federal e estadual.

Objetivando uma organização estruturada e de acordo a atender os alunos em suas reais necessidades, no que tange fortalecer as relações e propostas pedagógicas, propondo uma adequação da metodologia aplicada, que favoreça o aluno e, fornecendo ao mesmo tempo material pedagógico atualizado, onde possa trabalhar atividades de forma contextualizada e interdisciplinar.

Assim, os temas transversais são trabalhados no decorrer das aulas, onde sempre prioriza a ética, o respeito à diversidade, saúde e cultura popular. Os quais também poderão ser trabalhados como projetos pedagógicos de acordo com a necessidade da turma.

No que diz respeito ao EJA, a escola adota uma educação de qualidade, mas ao mesmo tempo propõe algumas considerações e adaptações, que possa propiciar as esse alunos, um modelo diferencial, o qual desenvolve temas transversais e atuais visando sintonizar os alunos e motivá-los a vencerem essa etapa.

4 TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

A escola Milagrosa organiza seu tempo e espaço escolar tendo como principal critério a faixa etária, para que o aluno possa conviver e compreender o que é de sua idade, desenvolvendo suas dimensões afetivas, emocionais, culturais, éticas entre outras.

Um dos elementos - chave na configuração da cultura escolar de uma determinada instituição educativa, juntamente com a distribuição e os usos do tempo, os discursos e as tecnologias da conversação e comunicação nela utilizados, é a distribuição e os usos do espaço, ou seja, a dupla configuração deste último como lugar e como território. (...) a instituição escolar ocupa um espaço que se torna, por isso, lugar. Um lugar específico, com características determinadas, aonde se vai, onde se permanece certas horas de certos dias, e de onde se vem. Ao mesmo tempo, essa ocupação de espaço e sua conversão em lugar escolar leva consigo sua vivência como território por aqueles que com ele se relacionam. Desse modo é que surge, a partir de uma noção objetiva – a de espaço-lugar – uma noção subjetiva, uma vivência individual ou grupal, a de espaço-território (VIÑAO, 2005, p. 17).

Buscando sempre explorar outros ambientes como espaço de formação, onde todos os funcionários e alunos possam se movimentar de forma harmônica e que favoreça a construção do conhecimento do aluno de forma estruturada, competindo para que cada pessoa reconheça seu espaço, tempo e limite.

O ensino fundamental será ministrado em nove anos. Será adotado nos anos iniciais o regime de ciclo com progressão continuada e será organizada da seguinte forma:

- Ciclo da alfabetização com duração de três anos de escolaridade.
- Ciclo Complementar com duração de dois anos de escolaridade.

O ciclo de alfabetização, no qual ingressarão os alunos com seis anos de idade completos ou a completar até 31 de março do ano em curso, terá suas atividades pedagógicas organizadas de modo a assegurar que, todos os alunos sejam capazes de vencer as capacidades propostas para cada ano.

O ciclo complementar, no qual ingressarão os alunos que já adquiriram as habilidades de ler e escrever, terá suas habilidades pedagógicas organizadas de modo a assegurar que todos os alunos, sejam capazes de vencer as capacidades propostas para cada ano.

Quanto à organização do calendário escolar, a escola elabora o mesmo especificando:

- A data do início e do término do ano letivo, com o mínimo de duzentos dias letivos, bem como do início e do término do ano escolar;
- Os períodos de planejamento e matrícula, férias dos professores e alunos, recessos, cursos de aperfeiçoamento, reuniões pedagógicas, estudos orientados e reuniões;
- Os dias de comemorações cívicas, sociais e religiosas;
- Feriados;
- Os dias destinados à realização da assembleia da comunidade escolar;

Após aprovação, o calendário deverá ser cumprido na íntegra, devendo ser comunicada à Secretaria Municipal de Educação qualquer alteração ocorrida. Assim, o calendário escolar, respeitando as normas legais, é organizado pela equipe técnica e pedagógica da escola, sendo sempre discutido e aprovado pelo conselho municipal, cabendo ao inspetor escolar supervisionar o cumprimento das atividades previstas. Seus dias letivos são organizados em bimestres.

O processo de ensino, socialização e interação acontecem durante as atividades desenvolvidas do recreio, que tem duração de vinte e quatro minutos, tempo destinado à alimentação e a um breve momento de descontração. Nesse momento, os alunos se divertem e interagem no pátio coberto da escola. Já que a carga horária diária é de quatro horas.

Quanto à organização do quadro docente, seus professores são efetivos e tem uma carga horária de vinte e quatro horas semanais. Uma vez por mês se reúnem para planejar e discutir as ações pedagógicas necessárias. Nessas reuniões o grupo

propõe medidas de intervenção, sempre de uma forma descontraída, solidária e por meio das suas experiências em sala.

Dentro da proposta de ensino da escola, o tempo é organizado de forma que os alunos e funcionários possam transitar e usufruir bem todos dos espaços da Escola Municipal Milagrosa. É estabelecido normas e condutas, que instruem e favorecem uma boa convivência dos alunos nos espaços escolares.

No que diz ao uso da biblioteca, a mesma funciona nos dois turnos, sendo que uma vez por semana, os professores levam os alunos para uma aula diferenciada, visando incentivá-los à prática da leitura.

O laboratório de informática é utilizado pelos professores, alunos e a parte administrativa, desde que sejam agendados os dias e horas de utilização antecipadamente. Ao que se percebe, a escola promove aulas de informática inserindo os alunos com a realidade tecnológica.

Muitas das atividades escolares, recreação, reuniões, apresentações e outras atividades, são desenvolvidas no pátio da escola, já que a escola não dispõe de uma quadra poliesportiva.

5. PROCESSOS DE DECISÃO

Para Gonçalves e Carmo (2001) a escola em seu processo de decisão, deve propor a formação plena do homem, no qual o homem possa ser capaz de participar de forma eficiente na sociedade produtiva e nas relações do trabalho. Ainda, segundo o mesmo autor esse é o motivo que impulsiona a acreditar na educação, onde ela é um passo decisivo na formação e concepção crítica.

Na Escola Municipal Milagrosa o processo de escolha do diretor escolar acontece através da indicação do secretário de educação, sendo orientado e instruído de forma a estruturar e favorecer a qualidade de ensino da escola. Portanto, compete ao gestor democrático e responsável em sua função, assegurar um trabalho voltado para a construção de uma escola que elabore sua concepção social, intelectual, democrática e ética de cidadão.

Acreditamos ainda que essa construção deve ser transparente e efetiva, no que diz respeito à parte pedagógica, sempre discutindo propostas, pois “a administração escolar pressupõe um filosofia e uma política que a norteiam, seguindo prioridade estabelecida para a educação resultante de uma reflexão profunda, sistemática e contextual dos problemas educacionais da realidade.” (GONÇALVES E CARMO, 2001, p.22).

Essas propostas devem ser decididas por toda a comunidade escolar, devem ser criados órgãos competentes, como o colegiado, ou o conselho escolar, que possam auxiliar a escola nessa gestão para a atualidade, tanto na parte pedagógica, como na administrativa, sendo necessário que a família e a sociedade sejam incluídas nesse processo democrático.

Fica visível a necessidade de criação de órgãos de representação escolar, como colegiados, conselho de classe, grêmio estudantil, os quais serão estruturados com representantes de alunos, pais, professores, diretor, supervisor e outros. Esses devem ser eleitos por assembleia e, posteriormente deverão se reunir periodicamente analisando, avaliando e traçando metas educacionais para a escola. Mesmo assim, a escola ainda não conta com nenhuma dessas representações.

Apesar da escola ter consciência da necessidade da criação desses órgãos, é possível perceber que a falta de representação acontece devido à interferência do secretário municipal. A Secretaria Municipal de Educação sempre reconhece a importância dos órgãos, mas afirma que a escola não está apta para esse “passo”, pois envolve muitas questões políticas.

Portanto, as decisões de ordem administrativa são tomadas, em sua maioria, por meio de decisões discutidas em assembleias, ou reuniões, o qual após o diálogo com o gestor e levando em conta o PPP, toma as devidas providências.

Quanto às decisões financeiras, essas são também tomadas em sua maioria pelo secretário municipal, que passa a se responsabilizar pelos recursos adquiridos, diante do levantamento das necessidades da escola.

6 RELAÇÕES DE TRABALHO

As relações de trabalho são construídas de acordo com a função de cada especificidade, nas quais são apontados critérios e funções atribuídas a cada funcionário. Estes, por sua vez, devem observar e fazer valer as normas e condutas direcionadas e ministradas pelas autoridades.

O perfil do profissional da educação deve ser antes de qualquer coisa ético. O profissional deve estar comprometido com a instituição, ser capaz de superar os desafios que são encontrados dia-a-dia na educação. Deve refletir sobre o contexto real em que se encontra, buscando solução para os problemas pertinentes às práticas educativas. O profissional da educação deve ser a ponte que faz a ligação entre o conhecimento e o aluno, ser flexível em suas atitudes e condutas.

Enfim, o perfil do profissional resume-se em: ética profissional, compromisso, coleguismo e ousadia para fazer uma educação diferente, sendo mediador de conhecimento criativo.

Na Escola Municipal Milagrosa, a gestão exerce com segurança, respeito e dedicação à função que lhe cabe, promovendo de forma organizada a interação entre os funcionários, articulando assim propostas pedagógicas, política e administrativa que favoreçam a comunidade escolar.

Na área da supervisão escolar, percebe-se que a supervisora fixa em administrar com responsabilidade e transparência sua função pedagógica, tendo por base o Regimento Escolar e as propostas do Projeto Político Pedagógico, promovendo uma socialização na instituição.

Aos professores compete a tarefa de desenvolver estratégias e metodologias para que as habilidades e competências propostas nas respectivas disciplinas sejam alcançadas. Também devem sempre procurar fornecer preceitos e a formação humana e social dos alunos.

Os auxiliares de limpeza em parceria com os demais funcionários da escola propiciam um ambiente bem estruturado, visando à promoção do ensino-aprendizagem e do bem-estar.

Bem definido o papel de cada agente escolar, a gestão deve incentivar uma relação satisfatória, sempre instigando a boa convivência entre todos aqueles que compõem a instituição escolar, difundindo uma política de solidariedade e respeito mútuo, pois segundo Cury (2010), a escola é o lugar de solucionar os conflitos por meio da palavra.

Para que ocorra uma educação eficiente, capaz de transformar a realidade do aluno, a escola por meio do gestor e da equipe pedagógica deve sempre criar mecanismos que possam introduzir a comunidade, a família e a escola, a atuarem de forma a favorecer o processo de ensino-aprendizagem, pois essa relação precisa ser recíproca.

No contexto sociocultural da cidade, surgem alguns pontos que chamam a atenção: violência, desestruturação da família, indisciplina, tráfico e consumo de drogas, desemprego, prostituição infantil, corrupção. Uma das instituições mais atingidas pelas transformações atuais é a família fazendo com que muitos pais não consigam educar seus filhos e, por sua vez os filhos não valorizam os pais.

Nessa perspectiva, tais situações, conflitos e deficiências que possam permear o ambiente escolar, e que possam envolver aluno, professor, diretor e demais funcionários, por sua vez são questões que precisam ser pensadas e decididas de forma a não comprometer a instituição, bem como seus integrantes.

Como em qualquer outra escola, a Escola Municipal Milagrosa, não está isenta de situações de conflitos, (entre aluno-aluno, professor-professor, professor-gestão), e problemas que surgem no dia a dia.

Assim, eventuais problemas devem ser resolvidos por meios de conversas, reuniões e medidas socioeducativas, nas quais sempre precisa transparecer e prevalecer o respeito, mas de forma que os erros e problemas possam ser sanados. E se houver necessidade, a escola está apta a contar com ajuda externa, de órgãos como: Conselho Tutelar, Promotoria, dentre outros.

Segundo Cury (2010) a elaboração das regras internas da escola devem incentivar as formas dialógicas como forma de superação de tensões e conflitos, esgotando-se

todos os recursos pedagógicos antes de se aplicarem eventuais sanções disciplinares.

7. AVALIAÇÃO

A palavra avaliação, tem um valor muito singular e forte, a qual atribui um mérito ao objeto em estudo, e que, por sua vez está sendo muito utilizada no decorrer do processo de ensino aprendizagem dos alunos no contexto escolar.

Segundo Navaro (2010) para avaliar algum objeto é preciso ter definido os critérios de avaliação, pois se esses critérios não forem bem definidos, não se sabe como proceder na avaliação, o que pode prejudicar o avaliado.

A avaliação na educação infantil é definida a partir da concepção de desenvolvimento integrado, e assim deve ser processual acontecendo de forma sistemática e contínua. Seu acompanhamento e registro têm objetivos de diagnóstico e não de promoção ou retenção, exigindo a redefinição das estratégias metodológicas utilizadas com as crianças de 0 a 5 anos de idade. Nas proposições de Souza (2010) a avaliação serve para analisar o desenvolvimento dos alunos, bem como para observar o desenvolvimento do professor. Pois é preciso que ocorra essa troca de experiência, já que há casos em que é o professor que precisa aprimorar sua prática.

A divulgação dos resultados avaliativos ocorre de forma bimestral, sendo entregue aos pais e alunos, por escrito. Utilizando-se de conceitos, a escola informa também as estratégias de atendimento pedagógico diferenciado oferecido. Os instrumentos utilizados são: avaliação diagnóstica inicial e final; trabalhos; pesquisas e observações realizadas individualmente, em dupla ou em grupos.

Os conceitos de cada bimestre são baseados em objetivos definidos para cada ano de escolaridade, de forma a orientar a organização da prática educativa em função das necessidades de desenvolvimento dos alunos, pois a escola prioriza uma avaliação contínua, a qual tende acompanhar o desenvolvimento do aluno para sanar suas deficiências no decorrer do estudo. O conceito A (excelente) objetiva um êxito no processo entre 80% a 100%; o conceito B, (bom) indica um resultado satisfatório, numa média de 60% a 70%; enquanto conceito C (regular) o qual o aluno alcançou a média global.

Os estudos de recuperação da aprendizagem serão oferecidos de forma continuada e paralela ao longo do período letivo durante o processo de aprendizagem sob a responsabilidade do próprio professor. Ou seja, a recuperação ocorrerá concomitantemente com o processo educativo, garantindo ao aluno a superação de dificuldades no seu processo escolar.

A escola buscará durante o período letivo, alternativas pedagogicamente adequadas para viabilizar as atividades destinadas a assegurar o domínio dos conhecimentos básicos aos alunos que não tiverem atingido o nível de aproveitamento esperado através do Projeto de Intervenção Pedagógica.

Estabelecer critérios mais, ou menos, rigorosos de avaliação não é tarefa difícil. Difícil é saber trabalhar com os resultados obtidos, de modo a constituir instrumentos de análise que permitam intervir no processo de ensino aprendizagem no momento mesmo que ele está ocorrendo. (SOUZA, 2010, p. 2)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que o processo de aquisição do conhecimento formal ocorra de forma satisfatória é preciso promover uma parceria entre escola e família. Ambos terão papéis primordiais na formação do aluno, pois o aluno precisa de apoio da família, da escola e do professor, na aquisição do conhecimento.

Enfim, para que a aprendizagem ocorra de forma sucinta e eficaz, requer um trabalho metodológico entre docente e demais funcionários, sempre levando em conta o histórico do aluno e a partir desses dados desenvolverem projetos e ações que possam envolver toda a sociedade, estimulando a potencialidade do aluno e desenvolvendo suas habilidade e competências.

Portanto, o gestor deve promover medidas democráticas e sociais que viabilizem essa integração e transparência no percurso educacional, sempre priorizando o processo de ensino-aprendizagem, o qual necessita de uma excelente equipe pedagógica que possa auxiliar na construção do saber.

O processo de democratização do ensino trouxe consigo uma reflexão sobre essa realidade e sobre a necessidade de corrigir essas distorções, estabelecendo que a educação de qualidade deve ser construída por todos aqueles que estão envolvidos e são igualmente afetados pelo resultado final da formação escolar.

A gestão democrática, portanto, no momento em que traz para a escola a participação da comunidade, fortalece a sociedade, porque se torna transparente, receptiva, disposta a dialogar e reforça a instituição, porque compromete o entorno com a eficiência da prática educativa, construindo propostas e buscando soluções conjuntamente.

Nesse sentido, conclui-se que a gestão democrática é uma gestão política, porque é capaz de modificar consideravelmente a qualidade do ensino proporcionado pela escola, no momento em que adota a participação comunitária como forma de construir políticas educativas eficientes, contextualizadas, otimizadas e que incidem de modo direto em suas práticas cotidianas.

Quando se planeja conjuntamente, com envolvimento das famílias, dos professores, dos alunos e de toda a comunidade, o ensino inevitavelmente se incrementa qualitativamente, pois as grandes lacunas da educação tradicional, que limitam a formação para a cidadania, que negam uma formação de qualidade para os setores mais carentes da sociedade deixam de existir quando esses setores são ouvidos, reconhecidos e valorizados.

Finalmente, a gestão democrática e participativa capacita a escola a desenvolver práticas e atitudes de valorização, de cooperação, de igualdade, de envolvimento e de compromisso e essa é a contribuição fundamental para que se qualifique o processo ensino-aprendizagem, de baixo para cima, a partir do real e não do idealizado.

Diante dessa realidade, percebe-se que a Escola Municipal Milagrosa, precisa se empenhar numa estrutura mais adequada e democrática, sendo válido destacar a necessidade de implantar o programa de escola de tempo integral e direcionar uma atenção maior ao portador de necessidades especiais. Bem como aprimorar os equipamentos didáticos e incentivar os docentes a participar das capacitações e atualizações, sempre visando o bem da escola e de toda a comunidade. Também é preciso investir mais recursos financeiros, os quais são necessários e indispensáveis para o andamento da escola.

Finalizando essa etapa, pode-se afirmar que é preciso que esse documento possa ser lido, revisado e discutido pelos profissionais em educação, pela equipe administrativa e municipal, procurando enfatizar melhorias, bem como futuras modificações, sempre acompanhando o contexto atual, vivenciado pela sociedade de Santo Antônio de Jacinto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. E.B de. Gestão de tecnologias na escola: possibilidades de uma prática democrática. In **Salto para o Futuro**. Série Integração de tecnologias, linguagens representações. Rio de Janeiro: TV Escola, SEED-MEC, 2005. Disponível em <<http://www.tvbrasil.com.br/salto/boletins2005/itlr/text2.html>>.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. MORAU, José Manuel. MASSETO, Marcos. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, São Paulo: Papirus, 2000.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB. Lei Darcy Ribeiro nº 9.394/96. Brasília – 1998.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Gestão da Educação escolar. Brasília: UnB/CEAD, 2004.
- _____. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- _____. **Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica**, Resolução. CNE/CEB. 2001.
- _____. **Diretrizes Operacionais para a Educação Básica das Escolas do Campo** . Ministério da Educação. Resolução CNE/CEB n.1, de 3 de abril de 2002. . Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- CARLOS, Jairo Gonçalves. **Interdisciplinaridade no Ensino Médio: desafios e potencialidades**, 2010. Disponível em: <http://vsites.unb.br/ppgec/dissertacoes/proposicoes/proposicao_jairocarlos.pdf>. Acesso em: 19/05/13.
- 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: 17/05/2013
- 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: 18/05/2013
- FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal**. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000200003.
- GONÇALVES, Jussara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias>> Acesso em: 10/05/2013
- LOPES, Alice Casimiro. Discursos nas políticas de Currículo. **Currículo sem Fronteiras**, v. 6, n. 2, pp. 33-52, jul/dez 2006. Disponível em: <<http://www.org.curriculosemfronteiras/vol6iss2articles/lopes.pdf>.> Acesso em : 19/05/2013

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em aberto**, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34). _____Planejamento em orientação educacional. 10ª ed. Petrópolis: Vozes. 1991.

MINAS GERAIS, Conselho Estadual de Educação. Resolução nº 443, de 2001. **Dispõe sobre a Educação Infantil no Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais**, através Capítulo I, artigo 2º.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. **Propostas curriculares alternativas: limites e avanços** - 2010. Disponível em: <moodle3.mec.gov.br/ufmg.> Acesso em: 05/05/2013

NAVARRO, Ignez Pinto (et al.). **Avaliação: o processo e o produto**, 2010. Disponível em:< moodle3.mec.gov.br/ufmg.> Acesso em 07/05/2013

PARO, Vitor Henrique, **Diretor é cargo de confiança, mas da comunidade**<<http://www.gestaoescolar.abril.com.br/comunidade/diretor-cargo-confianca>.

ROCHA FILHO, J. B.; BASSO, N. R. S.; BORGES, R. M. R. **Transdisciplinaridade: a natureza íntima da educação científica**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

SANCHO, Juana Maria; HERNANDEZ, Fernando e colaboradores. [et. al]. **Tecnologias para transformar a educação**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SOARES, M. Letramento: como definir, como avaliar, como medir. In: Soares, M. **Letramento: um tema em três gêneros**. Belo Horizonte: Autêntico, 1998 a, p. 61-125.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). **Avaliação institucional:: A avaliação da escola como instituição**, 2010. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>>. Acesso em 10 de maio de 2013.

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.

VIÑAO, Antonio. Espaços, usos e funções; a localização e disposição física da direção escolar na escola graduada. In: BENCOSTTA, Marcus Levy (org.). **História da educação, arquitetura e espaço escolar**. São Paulo: Cortez, 2005, 286p.