



# **RELAÇÕES DE TRABALHO: EM BUSCA DE UMA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA**

**Belo Horizonte**

**2011**

**Maria Margarete da Silva Cruz**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial para Obtenção de título de Especialista em Gestão Escolar

Orientadora: Profª Maria Angélica Araújo Ribeiro

Belo Horizonte

2011

Maria Margarete da Silva Cruz

## **RELAÇÕES DE TRABALHO: EM BUSCA DE UMA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Angélica Araújo Ribeiro (orientadora) - UFMG

---

Prof. Hormindo Pereira de Souza Junior (Orientadora) - UFMG

Belo Horizonte, 20 de junho de 2011

Dedico este trabalho aos meus filhos Monique e Arthur que são a razão da minha luta constante, minha mãe que em todos momentos me incentivou, o meu marido Alairson que suportou todas as minhas angústias e me entendeu.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado coragem e forças para galgar este caminho, permitindo que adquirisse os conhecimentos que hoje tenho.  
Aos meus irmãos pelas palavras de incentivo.  
As colegas da turma, com quais vivenciamos todo o processo de crescimento.  
A todas as coordenadoras do curso, em especial a Maria Angélica por ter compreendido as nossas falhas e a todas que procuram da melhor maneira contribuir para ampliar os nossos conhecimentos.

“Comece fazendo o que é  
necessário, depois o que é possível.  
E de repente,  
você estará fazendo o impossível.”  
(Cora Coralina)

## RESUMO

O referente trabalho de conclusão objetiva realizar um aprofundamento da temática: Relações de Trabalho: Em busca de uma participação mais democrática. Apresenta ao leitor uma reflexão sobre o ato da participação de todo os segmentos da escola, alunos, pais e aqueles que estão em torno da comunidade escolar. A realização deste trabalho enfatiza o compromisso e o desafio de se implantar uma participação efetiva, sem autoritarismo nas escolas públicas. Conclui-se que a partir do momento em que a escola abrir às portas a participação dos sujeitos na elaboração de suas ações, efetivam-se na prática as relações de trabalho. Na perspectiva de promover a inclusão, as relações de trabalho na gestão democrática propõem dar uma nova face à escola, a qual possa refletir quem são os sujeitos que está no interior de seu contexto, por meio do respeito e do exercício da tolerância na diversidade sócio-cultural, e assim proporcionar oportunidades iguais na sociedade brasileira.

**Palavras-chave:** Gestão democrática, Relações de Trabalho, Participação.

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	8
2- DESENVOLVIMENTO .....	9
3- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	11
4- REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS .....	13
5 - ANEXO: Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Luiza Gonçalves Moreira.....	14

# 1. INTRODUÇÃO

A educação no contexto das mudanças vividas na atualidade (décadas de 80 e 90) em nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, tem sido palco das discussões sobre a necessidade de descentralização da gestão escolar nas relações de trabalho, hoje percebidos como um processo das mais importantes tendências de reformas educacionais pelas instituições educativas, independente do nível de ensino Básico ou Superior.

Essa necessidade é resultado dos diagnósticos das situações educacionais do Brasil: nas regiões, estados e municípios que apontam ações educacionais aleatórias, desenvolvidas nas instituições e nos próprios sistemas ensino, cujos resultados nem sempre são os que se pretendiam.

Conforme Padilha, 2001, p.30, “mudar as relações de trabalho é o principal objetivo de uma gestão democrática” e , para que essa meta seja atingida precisamos redefinir o conceito de educação através de um planejamento pedagógico consistente voltado ao aprendizado do aluno. Várias escolas não conseguem planejar por despreparo da equipe técnica e no fim acabam perdendo a qualidade do ensino.

Nesse contexto, a ideia do Projeto Político Pedagógico surge como possibilidade de solução para organização intencional das relações de trabalho nas instituições educativas, da mesma forma que se planejam outras dimensões de vida e da sociedade. Essa intencionalidade refere-se aos objetivos humanizadores da educação e necessitam que a organização e funcionamento das instituições estejam, de fato, a serviço desses objetivos, isto é, que garantam efetivamente, concretamente, e historicamente, a consecução das finalidades pretendidas.

O Estado, hoje, é quem dita como serão as relações e como a escola deve ser estruturada e nem sempre o poder que o diretor pratica emana de sua vontade própria. Embora não seja descartada uma relativa autonomia no exercício dos

profissionais de comando da escola, ela pode existir desde que não contrarie a autoridade central.

Considerando os entraves existentes nas instituições educacionais e que merecem análise profunda dos educadores, Passos (1996) postula que a construção do PPP pela instituição resgata seu papel de espaço público, de lugar de debate, de diálogo fundamentado em uma reflexão coletiva.

Nesse sentido, Teixeira & Porto (1997), tentam apontar novas perspectivas de gestão escolar. Para eles, a questão do poder na escola é sempre tratada do ponto de vista de quem o exerce, no caso o diretor, sem considerar os grupos constituídos e em constituição, nos quais se manifesta a potência.

No entanto, Gandin (1994, p. 24), defende que a participação é construção em conjunto. No processo participativo, todos têm sua palavra a dizer. Nessa perspectiva de qualificar o processo de construção do planejamento participativo a criação de condições concretas para todos os segmentos educativos, enfatizando que essa é uma tarefa dos responsáveis pelas respectivas redes ou da própria instituição educativa.

Diante destas posturas, este trabalho tenta refletir de que modo a presença do modelo das relações de trabalho efetivada na escola pública, possibilitam aos segmentos menos favorecidos uma ampla participação na construção e no direcionamento das ações educativas numa gestão mais democrática

## **2. DESENVOLVIMENTO**

A participação é uma ação em busca da democracia, da cidadania e objetiva resgatar o papel da instituição educativa como parte de um discurso social em que os sujeitos são influenciados em suas posições pela instituição e pela própria sociedade. Podem-se destacar a reflexão coletiva, democrática, relações de trabalho, na construção dinâmica como elementos básicos que nortearão a conduta do trabalho de elaboração frente a uma gestão democrática.

No processo de construção de novas relações de trabalho é fundamental considerar ações que conduzirá o planejamento na busca de uma nova organização de trabalho pedagógico. Elas deverão ser alicerçadas em atitudes de solidariedade, democracia, reciprocidade e participação coletiva e interativa.

As relações de trabalho são o retrato da transformação, pois serão através delas que se identificarão as características gerais, administrativas, educativas, financeiras da instituição. A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, deve-se proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorecer uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

O gestor deve utilizar os meios burocráticos para facilitar uma organização do trabalho pedagógico, trabalhando em conjunto com o corpo docente, funcionários demais membros da equipe escolar avaliando e reconstruindo seus projetos, planejamentos. De acordo com Veiga(1991) a escola:

(...) deve 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. (VEIGA, 1991, p.28)

Quanto à parceria em relação professores e família precisa ser entendida enquanto uma relação de cooperação em que estimule/ incentive a participação de todos e que garanta as atribuições específicas e gerais de cada um envolvidos no Projeto da escola. Para Piaget (1972/2000):

Uma ligação estreita e continuada entre os professores e os pais leva pois a muita coisa mais que a uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximara escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades. (PIAGET. 1972/2000, p.50)

Com o conselho escolar sendo um órgão de deliberação das ações político-pedagógicas da escola, a gestão escolar passa ser uma gestão colegiada, onde os

segmentos escolares e a comunidade local se congregam para, juntos, construir uma educação de qualidade e socialmente relevante, em que lastreiam sobre a construção de instituições fortes e democráticas.

Os Conselhos Escolares na educação básica, concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das comunidades escolar e local (LDB, art. 14).

Os princípios de convivência de uma gestão democrática da escola devem dinamizar os canais institucionais de participação da comunidade escolar, como os grêmios estudantis e as associações de pais e mestres (APM's). Pois a gestão democrática é considerada a partir da ideia de Souza, (2005) como sendo:

o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. (SOUZA, 2005, p. 22)

Assim, todos os que diretamente envolvidos no interior de uma dada organização têm o direito de tomar decisões. Portanto, entende-se que a necessidade emanada de uma gestão democrática dentro de uma instituição educativa, vem da necessidade da participação de todos no processo da elaboração das relações de trabalho.

### **3. CONCLUSÃO**

Trabalhar coletivamente requer algumas condições institucionais, apoio externo e algumas atitudes de cada um dos membros da equipe que favoreça tarefa compartilhada. Alguns aspectos que favorecem o trabalho em equipe são: clareza na distribuição das incumbências e das responsabilidades dos envolvidos no processo; respeito mútuo; capacidade de ouvir; capacidade de identificar o que é positivo; capacidade de enfrentar e resolver problemas; busca pelo consenso.

É certo que o Projeto Político Pedagógico define a identidade da instituição educacional, isso significa situá-la dentro de um contexto autônomo, como

estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Sua construção democrática e coletiva torna o grupo de profissionais, mais reflexivo e fundamentado na proposta de melhoria para a instituição, rejeitando a mera cópia de projetos de outras instituições e a contratação de grupos de assessoria para a elaboração dessa proposta pedagógica.

O ato de participar é importante, pois impõe que se aprenda a aceitar as pessoas e pontos de vista diferentes; culturas e personalidades muitas vezes opostas; reconhecer que o outro pode ter apresentado a melhor ideia ou solução; de ter coragem de dizer o que precisa ser dito; de ouvir, e não apenas escutar, o que o outro tem a nos dizer. E essa é justamente a riqueza que a participação democrática pode proporcionar e de a escola não pode prescindir. Nessa perspectiva, PARO (1998), nos indica:

“..tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública.( PARO, 1998,p.46).

Portanto, para a maioria dos gestores, esse processo atual de democratização é ainda um grande desafio. Saber administrar a parte pedagógica e a parte burocrática de uma instituição, não é uma tarefa simples para quem exerce um papel de liderança na escola. Pois, como a escola é um espaço de relações sociais, pode promover a participação coletiva, também pode criar situações para que ela ocorra. As dificuldades fazem parte do processo democrático participativo, até porque todos os segmentos da escola são convidados a aprender com os erros e acertos, no cotidiano da escola com todos os seus problemas e situações. Daí a importância do fortalecimento significativo nas ações da gestão democrática.

Por fim, com relações de trabalho alicerçadas nas atitudes de solidariedade, a forma de gestão democrática e a prática pedagógica se legitimam mutuamente. Num ambiente sustentado por uma estrutura democrática e participativa, por meio de práticas que valorizam a participação e a democracia, pode-se dar voz a todos da comunidade escolar.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. Salto para o Futuro: **Construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília:SEED, 1998. ISBN

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PARO, Vitor H. *Gestão democrática da escola pública*. Ática, 1998. p. 46.

PASSOS, Ilma Veiga. VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva**. in Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1995

PIAGET, J. **Para onde vai a educação**. José Olympio ed. 15a edição. Rio de Janeiro, 1972/2000.

SOUZA, Ângelo Ricardo de, et al. Brasil. **Planejamento e trabalho coletivo**. Universidade Federal do Paraná, Pro-reitoria de graduação e ensino profissionalizante, centro interdisciplinar de Formação de professores. In: BRASIL. Ministério da Educação e Desporto Secretária de Educação Básica. Caderno 1 Gestão e avaliação da escola pública, Brasília: novembro, 2005

TEIXEIRA, M. C. S., PORTO, M. R. S. **Gestão da escola: novas perspectivas**. In: PINTO, O. F. C, FELDMAN, M. G., SILVA, R. C. Org). Administração escolar e política da educação. Piracicaba: UNIMEP, 1997.

VEIGA, Ilma P.A. **Escola, currículo e ensino**. In: I.P.A. Veiga e M. Helena Cardoso (org.) Escola fundamental: Currículo e ensino. Campinas, Papyrus, 1991.

## 5. ANEXO



UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FAE-FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
POLO: BELO HORIZONTE -TURMA 07

# **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

CLEONICE APARECIDA MARÇAL  
GISELE MARIA DOS SANTOS  
MARIA MARGARETE DA SILVA CRUZ

Belo Horizonte, 01 de Setembro de 2010

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	
2. FINALIDADES DA EDUCAÇÃO.....	5
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	7
4. CURRÍCULO.....	9
5. TEMPO ESCOLAR.....	11
6. PROCESSOS DE DECISÃO.....	15
7. RELAÇÕES DE TRABALHO.....	18
8. AVALIAÇÃO.....	20
9. REFÊRENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	24

## 1- INTRODUÇÃO

A Escola Municipal “Luiza Gonçalves Moreira”, atende alunos da Educação Infantil (1º e 2º períodos-turma multisseriada) e 1º ao 5º Ano do Ensino Fundamental, sob a jurisdição da SRE - Metropolitana “C”, tendo como objetivo a formação básica do cidadão. Situa-se na região metropolitana a 63 km da capital mineira. Localizada na área rural, Vargem Formosa, s/n em Taquaraçu de Minas, cidade esta que apresentou nesses últimos anos um grande desenvolvimento populacional, advindo das mais variadas regiões de Minas Gerais e também de outros estados.

A referida Escola atende atualmente noventa alunos, em dois turnos, distribuídos em: uma turma multisseriada de Educação Infantil e cinco turmas de Anos Iniciais, atende alguns alunos com necessidades educacionais especiais. Seu quadro é composto de 01 gestora, 01 coordenadora pedagógica, 04 profissionais da administração escolar e docentes 01 para Educação Infantil e 05 nos Anos Iniciais do ensino fundamental.

O Projeto Político Pedagógico da E.M. “Luíza Gonçalves Moreira” visa direcionar o cotidiano da escola de uma forma sistematizada, consciente, científica e participativa, amparado por uma gestão democrática. Nasceu da necessidade de mudanças no interior da escola, sendo imprescindível a definição da identidade e do conjunto de princípios e normas que orientem e iluminem a ação pedagógica do Estabelecimento de Ensino. Possibilita uma análise da escola e sua relação com a sociedade, numa construção coletiva proporcionando a organização de acordo com a realidade e a gestão democrática, sendo este o diferencial para o cumprimento de sua tarefa social.

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. Isto significa dizer que a democracia

não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social[...]. (AZEVEDO, 2004, p.2).

O Projeto Político Pedagógico direciona o trabalho pedagógico, permite analisar e resolver situações problema partindo da realidade para alcançar o desejado em termos de qualidade. O envolvimento de toda a comunidade possibilita o conhecimento da escola e quando participam, a realidade se transforma, surgem parcerias, replanejamentos, decisões, ações e outros com objetivo de alcançar novos patamares. AZEVEDO Apud, BARBIER (1996), diz que:

Projetar significa procurar intervir na realidade futura, a partir de determinadas representações sobre problemas do presente e sobre suas soluções. Por isto, constitui um futuro a construir, algo a concretizar no amanhã, a possibilidade de tornar real uma idéia, transformando-a em ato. Para tanto, considerando-se especificamente o PPP, em virtude da pluralidade que caracteriza uma comunidade escolar, o envolvimento no processo requer que as pessoas sejam devidamente motivadas e que adquiram uma visão da relação entre finalidade-objetivo-meio, baseada, por sua vez, na relação desejo-limites-valor, mediatizada pela relação entre recursos-limitações-gestão. (AZEVEDO, 2004, p.3).

O Projeto Político Pedagógico é um documento onde configura claramente objetivos, legislações, currículos, planejamentos, diretrizes, ações e expectativas da escola. A real preocupação é construir um projeto, ofertar um ensino de qualidade e contar com a participação de todos, atendendo o disposto no Art. 3º da LDB, Lei Nº 9.394/96, que tem a seguinte redação:

**Art. 3º.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
**I** - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
**II** - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;  
**III** - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;  
**IV** - respeito à liberdade e apreço à tolerância;  
**V** - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
**VI** - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
**VII** - valorização do profissional da educação escolar;  
**VIII** - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
**IX** - garantia de padrão de qualidade;  
**X** - valorização da experiência extra-escolar;  
**XI** - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Nas linhas norteadoras está explícito a maneira como a escola trabalhará os sujeitos, os saberes, a sociedade, a educação, a avaliação no final, a cultura, o conhecimento, o currículo, a cultura Afro, a inclusão, a religião, o meio ambiente e

por essas razões será um Projeto com visão atual. O projeto deve conter princípios ético-político, epistemológicos, como apropriação da Cultura e produção, de forma a levar os docentes à análise social do dia-a-dia e suas implicações no desenvolvimento das competências e habilidades didático-pedagógicas diárias.

A caminhada de construção do Projeto Político Pedagógico da E.M. “Luiza Gonçalves Moreira” foi construtivo, ocorreram debates, estudos e análises coletivas, todo o processo de construção contou com a participação e compromisso dos profissionais da escola, pais e alunos. Sendo assim, a escola direcionará sua ação administrativa pedagógica e financeira através deste projeto, que será revisado e atualizado anualmente com envolvimento de todos os segmentos, contando com uma gestão democrática que realmente possibilite a participação da comunidade escolar.

## **2- FINALIDADES DA EDUCAÇÃO**

Regida pelos princípios e fins da Educação Nacional e conforme explicitado na Lei Nº 9394/1996 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu Art. 2º, a educação, dever da família e do Estado, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, como cidadão crítico, criativo e competente.

Sabemos que a missão da escola é desenvolver integralmente o homem, porém explorar todos os seus talentos como: a comunicação, a criatividade, a capacidade física e o respeito por si próprio e pelo outro. A escola que se nega a entrar neste novo momento de inserir em suas atividades temas que desencadeiem o desenvolvimento destes talentos responsáveis pela reflexão da vida, do seu cotidiano, da conscientização, de cada papel na sociedade, está negando ao seu educando o direito de viver em harmonia social.

As finalidades educacionais da Escola Municipal “Luiza Gonçalves Moreira” estão centradas principalmente em uma educação qualitativa que enfatiza a dimensão humana e social, com a necessidade de estabelecer uma convivência democrática que garanta o respeito ao pensamento do outro, às diferentes opiniões e às diversas culturas. E que esta convivência seja fruto do trabalho de formação de um sujeito crítico e com capacidade de diálogo.

Nossa escola baseia-se nos pensamentos da corrente pedagógica de

Vigotsky que entende que a escola deve se antecipar ao que o aluno não sabe e nem é capaz de aprender sozinho, possibilitando a interação com o conhecimento. “Se o aprendizado impulsiona o desenvolvimento, então a escola tem um papel essencial na construção do ser psicológico adulto dos indivíduos que vivem em sociedades escolarizadas”. (OLIVEIRA, apud, VIGOTSKY, 1997, p.61)

Considerando fundamental a interação, a construção do conhecimento, o papel do educador, nesse contexto, passa então, a ter um significado essencial, no processo ensino-aprendizagem, pois professores e alunos como sujeitos com diferentes experiências, mediam e interagem com o conhecimento num processo dialógico, permitindo trocas no cotidiano de sala de aula.

Tal aspecto exigirá da escola o reordenamento das relações e uma capacidade de auto organização face às necessidades educacionais de seu público alvo e da busca por uma educação de qualidade. Isso requer maior compromisso dos profissionais da educação com o ideal democrático de educação, bem como educadores capazes de elaborar seus próprios projetos de ensino, não dependendo exclusivamente de orientações externas das esferas superiores da administração pública. Segundo CUNHA (1992, p.145):

A prática educativa, viabilizada através da interação professor-aluno, transcende o espaço da sala de aula, constituindo-se, também, numa prática social. Por isso é fundamental a todo professor ter uma visão clara de mundo, de sociedade e uma filosofia de educação explicita que lhe permitam reconhecer seu compromisso com o educando não se restringe aos conteúdos escolares, mas que há também entre eles um compromisso político.

A melhoria da qualidade da educação é aqui entendida como “a capacidade da instituição para ampliar de maneira simultânea a aprendizagem dos alunos e da comunidade educativa” (HERNANDEZ, 2003, p.11), ou ainda como “um espaço sistemático e contínuo direcionado para mudar as condições de aprendizagem e outras condições internas associadas em uma ou mais instituições educativas com a finalidade principal de alcançar as metas educativas” (VELOZO, 1995, p.48).

Para lutarmos por tais melhorias defendemos a constituição de uma escola autônoma, pois quanto maior for esta autonomia, maior será o compromisso e o engajamento nas tomadas de decisão e nas ações por parte dos sujeitos que fazem à escola e nela participam. Para envolvermos todos os profissionais da educação e a comunidade, a escola deverá se organizar através da elaboração coletiva do Projeto

Político Pedagógico, o que contribuirá consideravelmente para que nossas crianças desenvolvam as habilidades e competências referentes à educação infantil e ao ensino fundamental.

É nesta perspectiva que o Projeto Político Pedagógico, em cada instituição, é o resultado de uma política que considera as diretrizes no âmbito nacional, estadual e municipal. Esse documento deve funcionar como instrumento norteador da ação teórico-prática para a escola e visa à melhoria da educação. Sua elaboração e desenvolvimento implicarão em dinamizar o trabalho, o que pressupõe também, estabelecer uma política interna de formação continuada de professores.

Para conseguirmos alcançar uma nova concepção de educação que garanta a qualidade, será preciso um reajuste nos princípios de convivência que estão diretamente interligados ao processo educacional, tendo como finalidades o pleno desenvolvimento do educando e o preparo para o exercício da cidadania. Para tanto, há necessidade que o currículo, as práticas educativas e a participação democrática de todos sejam repensados, no sentido de enfatizar não só os valores humanos e éticos simultaneamente, como também o conhecimento produzido e divulgado pela comunidade escolar, visando um planejamento focado na democratização escolar.

### **3-ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A infra-estrutura e o espaço físico são de grande relevância em um ambiente escolar, não só pelas suas dimensões geométricas, mas também pelas suas dimensões sociais. O espaço físico da escola deve ser adequado para o atendimento e desenvolvimento das atividades educativas. Horn (2004) considera que: “É no espaço físico que a criança consegue estabelecer relações entre o mundo e as pessoas, transformando-o em um pano de fundo no qual se inserem emoções [...]” (HORN 2004, p.28).

A E.M. “Luiza Gonçalves Moreira” possui uma estrutura física restrita, o prédio foi reformado recentemente, porém não ocorreu ampliação do espaço construído. O prédio conta com 05 salas de aula, o espaço de cada uma é pequeno, 01 sala para direção, secretaria escolar e atendimentos pedagógicos e administrativos, 03 sanitários, sendo 02 para uso dos discentes (feminino e masculino) e 01 para funcionários, 01 reservatório de merenda escolar, 01 cozinha pequena, 01 área de

serviços para higienização dos utensílios, 01 varanda ampla onde acontece a receptividade dos alunos na entrada do horário escolar que serve como refeitório durante o recreio comportando duas mesas e bancos grandes e também é utilizado para desenvolvimento de atividades recreativas, 01 horta e 01 área livre considerável, toda gramada e com muitas árvores, onde neste espaço acontecem comemorações cívicas e encontros com a comunidade. A escola só possui uma rampa, ainda pouco acessível e que necessita de muitas adaptações para atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais.

Segundo Oliveira (2000) “a criança através do meio cultural, das suas interações com o meio seja em um trabalho individual ou coletivo é a verdadeira construtora do seu conhecimento” (OLIVEIRA, 2000, p.158). Toda escola precisa fomentar espaços e momentos que ajudem a desenvolver o gosto pelas atividades culturais e pela leitura. Nessa perspectiva, infelizmente, esta instituição de ensino carece de uma biblioteca para pesquisas e atividades de leitura.

Em relação aos recursos humanos na escola possui na administração escolar 01 diretora Licenciada em normal superior, não tem vice-diretora, 01 auxiliar de secretaria com formação em nível médio, atualmente está cursando graduação superior, é responsável por toda escrituração e vida escolar dos alunos e demais serviços do setor, 03 auxiliares de serviço gerais que possuem apenas o nível fundamental. A escola conta também com uma 01 coordenadora pedagógica licenciada em normal superior e atualmente está cursando pedagogia com ênfase em supervisão e orientação escolar, 06 professoras, sendo 02 licenciadas em educação infantil, 02 em normal superior e 01 em pedagogia e 01 em magistério.

O recurso financeiro externo que chega à escola é apenas o do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), advindo do governo federal, e que é repassado uma vez por ano para a Unidade Executora. O valor é dividido em capital e custeio, para aquisição de materiais permanentes e de consumo. Os membros que compõe a diretoria, conselho fiscal e deliberativo da Unidade Executora executam em parceria com a comunidade escolar o repasse, tendo em vista as necessidades da escola, posteriormente prestam contas da execução do recurso e existe divulgação deste para a comunidade. Todo o processo é registrado em livro próprio de Ata e os documentos que compõe a prestação de contas são entregues para a Secretaria de Educação de Taquaraçu de Minas e 01 cópia fica na escola arquivada.

Os profissionais da escola são remunerados pela Prefeitura Municipal deste município através do repasse do FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação).

Estão matriculados nesta instituição de ensino 90 alunos, que residem nas imediações da escola, situada na área rural de Taquaraçu de Minas. Possui 01 turma multisseriada de Educação Infantil com 17 alunos, sendo 07 alunos no 1º período, faixa etária 4 anos e 10 alunos no 2º período com 5 anos. No ensino fundamental atende até o 5º ano, onde conta no Ciclo Inicial de Alfabetização com: 01 turma de 1º ano (verde) com 10 alunos, faixa etária 6 anos, 2º ano (laranja) com 14 alunos, faixa etária 7 anos, 3º ano (azul) com 20 alunos, faixa etária 8 anos e Ciclo Complementar de Alfabetização: 4º ano lilás com 13 alunos, faixa etária 9 anos e 5º ano amarelo com 16 alunos, faixa etária de 10 anos.

As orientações do trabalho pedagógico na escola são direcionadas pela gestora, que nas decisões dialoga com as docentes e a coordenadora pedagógica para definir estratégias de ação, resolver situações problema, discutir sobre o processo ensino aprendizagem e suas implicações na melhoria do desempenho dos alunos.

A instituição planeja e organiza a ação pedagógica através de reuniões, encontros e momentos de discussões. No início do ano letivo acontece uma reunião técnico pedagógica, onde direção, docentes, coordenação pedagógica e profissionais da administração escolar elaboram metas para serem executadas no decorrer do ano, de acordo com o Regimento escolar e demais legislações vigentes. Os encontros pedagógicos são semanais, docentes desta escola reúnem-se com as docentes da E.M. "Raimundo das Chagas Quintão" juntamente com a coordenadora pedagógica para planejarem as atividades didático-pedagógicas, discutirem realidade e trocaram experiências, com base nos Referências Curriculares, Parâmetros Curriculares Nacionais e outros. Conforme calendário escolar, todo bimestre ocorre o conselho de classe, para análise dos resultados e direcionamento dos trabalhos pedagógicos. Docentes participam 1h por semana de formação continuada. Esta ação tem favorecido parcerias entre as profissionais deste segmento, a gestão tem incentivado as ações colegiadas. Segundo o Novo Dicionário Aurélio, "A educação é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral visando à sua melhor

integração individual e social: é um processo de aperfeiçoamento integral de todas as faculdades humanas”. (FERREIRA, 1987. p.40 ).

Esta escola adota também a pedagogia de projetos com finalidade de desenvolver um trabalho mais contextualizado, que possibilite uma inter-relação entre os conteúdos. Nas interações o coletivo escolhe os temas geradores a partir da realidade escolar, após discussões coloca em prática o proposto, formalizam em um documento e partem para a ação no meio escolar.

Sendo assim, nada como o espaço escolar para estimular e desenvolver as potencialidades necessárias para sua convivência no meio social.

#### **4- CURRÍCULO**

A organização curricular é flexível, viabiliza conhecimentos que serão ministrados para os alunos em cada etapa levando em consideração a vivência cotidiana, o meio e as relações sociais do discente, cumprindo o que emana o Art.26 da LDB Lei 9394/96: “Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela”. (BRASIL, Lei 9394/96, Art.26).

Na E.M. “Luiza Gonçalves Moreira” concebe-se “currículo” como o conjunto de todos os aspectos, dados, princípios e diretrizes, onde a concepção de valores faz diferença. A implementação do mesmo em nossa instituição cumpre na educação infantil e no ensino fundamental o que determina a LDB, Lei 9394/96, a Constituição Federal de 1988 da mesma forma que está de acordo com as demais legislações educacionais vigentes.

Nosso trabalho baseia-se na corrente pedagógica de Vigotsky e segundo LUCCI (2006):

Nos estudos de VYGOTSKY, as relações entre desenvolvimento e aprendizagem ocupam lugar de destaque, principalmente, na educação. Ele pondera que, embora a criança inicie sua aprendizagem muito antes de freqüentar o ensino formal, a aprendizagem escolar introduz elementos novos no seu desenvolvimento. [...]é pela interação com outras pessoas que serão ativados os processos de desenvolvimento. Esses processos serão interiorizados e farão parte do primeiro nível de desenvolvimento,

convertendo-se em aprendizagem e abrindo espaço para novas possibilidades de aprendizagem. (LUCCI, 2006, p. 09 e 10)

Nesta concepção sociointeracionista o aluno é ativo, capaz de construir seu próprio conhecimento. Assim a Escola Municipal “Luíza Gonçalves Moreira” espera construir um aluno cidadão e participativo, consciente, crítico, solidário, criativo e autônomo.

A meta de trabalho desta escola está alicerçada nos Parâmetros Curriculares Nacionais para os anos iniciais do ensino fundamental, dividido em 10 volumes (Introdução, Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais, História e Geografia, Arte, Educação Física, Temas Transversais/Ética, Meio Ambiente/Saúde, Pluralidade Cultural/Orientação Sexual) e no Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil que abrange experiências tais como: (Formação Pessoal, Social e Conhecimento de Mundo, Identidade e Autonomia, Movimento, Música, Artes Visuais, Linguagem Oral e Escrita, Natureza e Sociedade e Matemática).

No que tange as discussões sobre os sujeitos que tem direito a uma educação de qualidade, ao conhecimento e a cultura, a gestão vem intermediando discussões acerca do Referencial da Educação Infantil e a nível de anos iniciais do ensino fundamental pela Resolução nº 1086 de 16 de abril de 2006, da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais.

O atendimento aos alunos com necessidades educacionais especiais acontece em turmas regulares, sendo garantido pela Secretaria Municipal de Educação em parceria com o Serviço Social de Taquaraçu de Minas que viabilizam apoio didático-pedagógico.

O grande objetivo da nossa proposta curricular é modificar a forma de ensinar e de aprender. Uma educação compartilhada, orientada e mediada pelo professor, mas com profunda participação dos alunos, de forma individual e coletiva, onde as tecnologias, estarão presentes na dinâmica de resolução de problemas, no desenvolvimento de habilidades que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e tornar-se cidadãos realizados e produtivos.

Trabalhar a prática pedagógica construtivamente proporciona a todos os alunos acesso ao conhecimento oportunizando aquisição de competências e habilidades necessárias para o desenvolvimento na aprendizagem. Para alcançar mais avanços é importante o gestor envolver e acompanhar melhor o processo de

organização curricular, tendo em vista a formação da cidadania, como consta no Art. 27, incisos I, II e III da LDB, Lei 9394/96:

Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes: I – a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática; II – consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento; III – orientação para o trabalho; IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não formais. (BRASIL, Lei 9394/96, Art.27).

A complexidade dos fenômenos sociais e suas relações são levadas em consideração no desenvolvimento do currículo e na prática docente representam instrumento de trabalho para a ação no cotidiano escolar. É prática regular ocorrer encontros para análises das relações sociais no entorno escolar e seus reflexos no processo ensino-aprendizagem, com isso os conflitos estão diminuindo. Os professores estão trabalhando pedagogicamente, baseados no Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), considerando os direitos de cada cidadão para melhorarem cada vez mais as relações sociais.

Periodicamente acontecem análises dos conteúdos ministrados, reflexões acerca dos livros didáticos adotados nos anos iniciais e do tipo de educação que é almejada para se obter resultados satisfatórios. Para alcançar estas metas o currículo deve ser estratégico, propiciar a participação, direcionar as ações para existir a inter-relação entre as diversas disciplinas. Os professores devem ser mobilizados e motivados para participarem da formação continuada. É necessário ainda que a escola amplie os espaços para troca de experiências e todos os profissionais que atuam na escola necessitam estar envolvidos nas ações pedagógicas.

## **5-TEMPO ESCOLAR**

Sabemos da importância que o PPP tem para cada escola e a grande necessidade de repensar acerca do significado do tempo na escola e as situações que fazem parte do universo escolar dentre eles: processo de aquisição do conhecimento e do currículo suporte da organização escolar como um todo, as famílias que são assistidas, a cultura escolar e os reflexos das políticas de

assistência. A condução do gestor possibilita ações conjuntas. É necessário planejar momentos para a comunidade repensar sobre o direito a educação, que tipo de educação desejamos, que resultado pretendemos e como alcançar resultados satisfatórios e em regime de urgência os docentes precisam de momentos para refletir sobre a importância dos conteúdos, quais e como devem ser ministrados e em qual proporção, Cavaliere (2007) acredita que: o “[...] tempo seja ele “físico” ou “social”, não pode ser considerado em sua objetividade ou substancialidade. Ele é sempre um conjunto de relações entre diferentes dimensões que compõem um determinado contexto histórico”.(CAVALIERE, 2007, p.1018).

A sociedade se organiza de várias formas para alcançar as metas (foco) e objetivos, na escola não é diferente, também possui sua organização, trazendo valiosos benefícios na formação dos cidadãos. Para se entender a relevância da escola como organização é necessário planejar, dar significância ao tempo para atingir os objetivos propostos. Para 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.

A organização da Educação Infantil obedece ao disposto da legislação vigente e esta instituição de ensino atende alunos de 4 e 5 anos, turma multisseriada, cumprindo o que determina a Lei 9394/96. Já o Ensino Fundamental, observa-se historicamente até a atualidade que sofreu alterações desde a Lei Nº 4.024, de 1961, que estabelecia quatro anos para o ensino primário, depois o governo até 1970 ampliou a jornada para seis anos, a Lei Nº 5.692/71, ampliou o tempo para oito anos, foi alterado o Art. 32 da LDB, primeiro através da Lei Nº 11.114, de 16 de maio de 2005, que passa de 7 para 6 a entrada no ensino fundamental e depois a segunda, Lei Nº 11.274, de 6 de fevereiro de 2006 que ampliou para nove anos a duração e manteve aos 6 anos a entrada, a garantia contemplou o ingresso a partir dos seis anos oportunizando um ensino obrigatório com abrangência de nove anos e a Lei Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001 que aprovou o PNE, onde a meta 2 era ampliar para nove anos a duração do ensino

fundamental obrigatório com início aos seis anos de idade, à medida que foi sendo universalizado o atendimento na faixa de 7 a 14 anos.

No Estado de Minas a regulamentação da ampliação da jornada escolar para 9 anos aconteceu a partir das resoluções: Nº. 469 de 22 de dezembro de 2003 que dispõe sobre a organização e funcionamento dos anos iniciais nas escolas de Minas Gerais: “ **Art. 3º** - Nos anos iniciais, a organização escolar do ensino fundamental passa a ter dois ciclos de alfabetização”. “Incisos: **I** - Ciclo Inicial de Alfabetização com a duração de três anos e **II** - Ciclo Complementar de Alfabetização com a duração de dois anos” e Nº 1086 de 16 de abril de 2008” A E.M. “Luiza Gonçalves Moreira” atende até 5º ano do Ensino Fundamental, com funcionamento no 1º turno (0:07h às 11h:30min.).

O Calendário desta escola tem como base o que determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96 e as resoluções estaduais, pois a rede municipal de educação de Taquaraçu de Minas não possui sistema próprio. O nosso Calendário tem um mínimo de 800 (oitocentas) horas, distribuídas por um mínimo de 200 (duzentos) dias de efetivo trabalho escolar os quais são divididos em quatro bimestres. Temos data fixa do início e término das aulas, reuniões técnico pedagógicas, feriados nacionais e municipais, programação cívico cultural, recessos, períodos de matrícula, Conselhos de Classe bimestrais (fora dos 200 dias), planejamento e férias. A distribuição das turmas far-se-á com observância das normas e critérios estabelecidos pela Secretaria Municipal, em conformidade com a legislação vigente.

Por outro lado, os tempos e espaços da escola vêm enfrentando obstáculos, mesmo que a Instituição de Ensino tenha uma organização adequada. Sair da rotina muitas vezes representa um problema, procurar maneiras diversificadas de incentivar a aprendizagem ou de avaliar um aluno frequentemente não é bem aceito, devido à necessidade de transformar as atitudes e reestruturar o currículo. Mediante exposto é imprescindível encontrar meios diversificados de organizar o tempo escolar e este deverá estar bem definido no PPP. Segundo FREITAS (2004, p.1):

Os tempos e espaços da escola são, portanto, contraditórios e tensos – como tensa e contraditória é a própria sociedade que a cerca. Há uma permanente disputa em tais espaços que reflete as diferentes concepções de educação, as diferentes finalidades educativas atribuídas. A progressão continuada e os ciclos estão inseridos neste ambiente.

Na escola deve-se trabalhar construtivamente o tempo de permanência do aluno, de forma que se possa ter um aproveitamento satisfatório e diminuir no dia a dia os obstáculos, considerando o ano em curso, direito de continuidade e a faixa etária. Sendo assim é imprescindível acontecer momentos de planejamentos pedagógicos. Desta forma, no início do ano letivo acontece um momento para planejamento coletivo e semanalmente nos horários de módulo 2 (previsto no Plano de Carreiras de Taquaraçu de Minas), professores reúnem 1h semanalmente, com as docentes da E. M. “Raimundo das Chagas Quintão” e coordenadora pedagógica que atende a rede municipal de educação para planejarem coletivamente e periodicamente acontece encontros com a diretora.

Há um tempo decretado para se ir à escola, um período da vida da criança, do adolescente e do adulto destinado a estudar, onde parte do dia é obrigatoriamente destinada à escolarização. Mesmo com todo o empenho para atingir um patamar desejado em termos de direcionamento de seu tempo, a escola precisa de uma nova organização. Para se atingir qualidade, é preciso garantir suporte aos profissionais da educação, infra-estrutura da escola e das salas de aula, número adequado de alunos por turma, possibilidade de atividades variadas, atendimento coletivo e individualizado, material pedagógico de apoio, material didático adequado, envolvimento da comunidade escolar, projetos inovadores de acordo com as necessidades do meio escolar. Também adesão em ampliação do tempo escolar onde a escola terá tempo integral, dentre outros.

A formação continuada dos profissionais da nossa escola acontece na tele sala “Professora Iria de Lourdes Vieira”, à distância, direcionada pelo **NAME** (Núcleo de Apoio a Municipalização do Ensino). É importante ressaltar que o **COC** (Curso Oswaldo Cruz) é parceiro do município de 1º ao 4º ano do ensino fundamental, onde o material utilizado nestes anos vem da editora, cada docente tem acesso ao portal **Net NAME** e uma vez por bimestre especialistas visitam à sala de aula para verificação da aprendizagem e avaliar as interferências que estão sendo feitas.

De acordo com o Censo Escolar de 2006, observa-se uma nítida tendência de evolução positiva no sentido de maior tempo de permanência das crianças e jovens na escola. Fica evidente que, em todas as regiões e muito especialmente na região Sudeste, no ensino fundamental, houve um grande crescimento dos turnos escolares de mais de 5 horas, passando de 6,3% em 2004 para 18,5% em 2006.

Houve também a diminuição, ainda que não tão significativa dos turnos de menos de 4 horas, de 5,9% em 2004 para 4,6% em 2006. Os números mostram o aumento médio do tempo diário de permanência na escola em todo o Brasil, mas o tipo de movimentação nos extremos revela a manutenção da desigualdade regional dos sistemas educacionais do país. (CAVALIERE, 2007. p.1023).

A E.M. “Luiza Gonçalves Moreira” não funciona em tempo integral, devido à falta de espaço físico, transporte escolar e financiamento. A direção juntamente com autoridades municipais está tentando parcerias com Associações do município, representantes da comunidade, igrejas locais e serviço social para iniciar no próximo ano o atendimento em tempo integral, de forma a propiciar aos alunos vivências construtivas, acesso a atividades de lazer, cultura, esporte e reforço escolar.

Nesta escola, que atende alunos do 1º ao 5º ano do ensino fundamental, a organização ocorre em ciclos, com duração de 5 anos. Ao deixar de ser seriada, muitas transformações aconteceram, dentre elas eliminação da reprovação e adoção da progressão continuada. Séries e ciclos têm significação no tempo escolar, pode-se dizer que as séries escolares e os ciclos de aprendizagem servem como unidades de referência para a vida escolar. A organização em ciclos esta amparada pela LDB, Lei 9394/ 1996, que dispõe no Art. 23 que:

A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não-seriados, com base na idade, na competência e outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomenda. (BRASIL, Lei Nº 9394/1996, Art.23).

A atual forma de organização denominada ciclos, nos remete a repensar as diferentes formas de agrupamentos do tempo e espaço na organização do PPP e a escola vem alcançando transformações construtivas no que tange a prática pedagógica e resultados. A progressão continuada vem possibilitando mudanças significativas no processo avaliativo, como esclarece. Freitas (2003):

[...] a progressão continuada permite uma nova forma de organização escolar, conseqüentemente, uma outra concepção de avaliação [...] a denominação progressão continuada foi adotada, como enfatizam diversos textos oficiais, porque extrapola a compreensão da aprovação automática no sentido apenas de implementação de uma norma administrativa, mas contempla o aspecto pedagógico, a crença de que toda criança é capaz de aprender. então, sempre ocorrerá

progresso de aprendizagem mesmo que em níveis diferentes. atrelada a essa concepção está o respeito ao ritmo de aprendizagem dos alunos. cada qual tem o direito de se desenvolver no seu ritmo natural e a escola ,portanto, deve garantir a aprendizagem do aluno. (FREITAS. Apud, BERTAGNA, 2003. P. 8).

Desta forma, a gestão deverá continuar promovendo ações eficazes para otimizar e potencializar o tempo escolar para atingir a meta: educação de qualidade e sucesso escolar dos alunos.

## **6- PROCESSO DE DECISÃO**

A promulgação da Constituição Federal de 1988 representa um marco para a educação brasileira, pois traz um a série de princípios norteadores da política educacional. Um desses princípios é o da Gestão Democrática, expressa no artigo 206, inciso VI, da carta magna.

O princípio da Gestão Democrática é consagrado no Art. 3º, inciso VIII, da LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Nº 9.394, 1996 e no Art. 14º desta Lei esta explicitado que:

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

- I – Participação dos profissionais da educação no projeto pedagógico da escola;
- II – Participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Neste mesmo vértice, aponta o Plano Nacional de Educação – PNE- Plano Nacional da Educação, Lei Nº 10.172, de 9 de Janeiro de 2001, os objetivos e prioridades que devem orientar as políticas públicas de educação no período de dez anos. Destaca-se dentro dos seus objetivos:

Democratização da gestão do ensino público, salientando, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local dos conselhos escolares ou equivalentes, bem como descentralização da gestão educacional, com fortalecimento da autonomia da escola e garantias de participação da sociedade na gestão da escola e da educação. (BRASIL, Lei Nº 10.172, 2001).

Sendo assim, a gestão democrática somente pode ocorrer se houver uma junção de elementos que favoreçam sua implementação. Ela pressupõe maior autonomia no sistema educacional e na escola. Para que haja esta autonomia, é necessário a participação dos sujeitos nos processos decisórios. O processo de decisão está envolvido dentro da participação, que fica assim explicitado por BORDENAVE (1992, p.78), “a participação é algo que se aprende e aperfeiçoa. Ninguém nasce sabendo participar, mas como se trata de necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente, quando existem oportunidades de praticá-la”.

Na Escola Municipal “Luiza Gonçalves Moreira” a participação ocorre em diversas circunstâncias como em reuniões de funcionários e de pais, em comemorações e festas. Na tomada de decisões a participação ainda é pequena, um dos fatores que contribui para isso é a inexistência do Conselho Escolar para ajudar nos processos de decisões. A gestão democrática será viabilizada no cotidiano desta instituição educativa através do fomento de mecanismos que possibilitem a concretização da mesma, sendo o Conselho Escolar em deles.

O Conselho Escolar consiste em um espaço de participação coletiva, promove direta ou indiretamente, o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar nos processos educativos. RODRIGUES, 1984, p.73, aponta que: “Órgão coletivo de decisões e de análise dos problemas da escola. O colegiado representa, também, uma mudança tanto nos processos de tomada de decisões administrativas e pedagógicas, como nas formas de relacionamento com a comunidade ou com os órgãos superiores de administração educacional”. (RODRIGUES, 1984, p.73)

Pode-se dizer que a relação entre a gestão da Unidade Executora e o Conselho Municipal de Educação é satisfatória, existe compromisso, responsabilidades com os deveres e atribuições. Os representantes da Unidade Executora são atuantes, mas espera-se que a participação amplie ainda mais.

Como não foi implantado o Conselho Escolar, muitas decisões são tomadas pela direção em conjunto com docentes, profissionais da administração, alunos e pais. Quando ocorre algo que necessita da interferência da Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação, ambos são acionados para análise e resolução do acontecido, as decisões são registradas em Ata e ocorre a presença de todos os envolvidos.

No processo didático pedagógico as decisões acontecem conjuntamente com a coordenadora pedagógica, professores e pais. As decisões em relação ao trabalho pedagógico necessitam ser mais precisas, contar com a colaboração e participação mais direta do gestor para garantir o cumprimento do proposto no processo didático pedagógico, propiciar e coordenar momentos coletivos para discussões pedagógicas. Participar do processo de elaboração dos planos de trabalhos docente junto ao coletivo de professores do estabelecimento de ensino, para contribuir no planejamento das ações. A coordenadora pedagógica tem poder de decisão.

A estrutura administrativa que compõem a escola é composta pelo diretor, coordenadora pedagógica, auxiliar de secretaria, auxiliares de serviços gerais que são responsáveis pelas deliberações burocráticas da escola, tais como: administração de pessoal, financeiro, bens materiais, organização interna da escola e diversas atividades inerentes à vida escolar dos alunos (registro, escrituração, expedições de declarações, certificados, controle de frequência e aproveitamento, etc). Tem a função de manter a comunidade informada sobre os assuntos escolares e legislações, organizar e planejar a programação e acompanhar toda a execução. Durante o processo, tem a atribuição de definir junto com os representantes da Unidade Executora, professores, pais e alunos as linhas de ação.

A gestão tem autonomia para resolver o pedagógico, o processo de funcionamento da escola, as programações constantes no calendário escolar, as situações disciplinares, o fluxo de alunos e profissionais, já a vida funcional em parte, porque esta escola faz parte da rede municipal de educação, todas as escolas são coordenadas pela Secretaria Municipal de Educação.

O gestor vem incentivando a implantação do grêmio estudantil, porque ainda não é realidade na escola, que representa democratização do processo escolar e possibilita trabalhos coletivos porque envolve dinamicamente os discentes, profissionais e as famílias. Esta vivência tornará o clima escolar melhor, favorecerá ainda mais o entendimento do contexto escolar onde todos terão acesso a todas as informações, acontecimentos, dentre outros. As decisões serão dialogadas e as soluções serão aceitas ou não, porque contou com o posicionamento dos segmentos.

Os processos eletivos desta escola precisam ser adequados a começar pela escolha do diretor e vice-diretor. Até 2010 o diretor foi indicado pelo Prefeito Municipal, mas para o próximo ano seguirá o que determina a Lei Nº770 de 28 de

dezembro de 2009, que institui o Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos dos Profissionais da Educação Básica das Unidades Escolares do Município de Taquaraçu de Minas. Entende-se que, somente desse modo, estará exercendo de fato a gestão democrática e atendendo as especificidades inerentes aos processos de decisão, que conduz a participação e assim, a melhoria da qualidade dos processos escolares.

## **7- RELAÇÕES DE TRABALHO**

A participação é uma necessidade dos seres humanos, por meio dela se cria, constrói, expressa, estabelece relações e integrações coletivas. De acordo com BORDENAVE (1983, p.17) “a participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos até as associações, empresas e partidos políticos de hoje”. (BORDENAVE, 1983, p.17).

Nas relações de trabalho na escola, a atuação do gestor com profissionais, pais, alunos, representantes de conselhos faz muita diferença. Na E. M. “Luiza Gonçalves Moreira” o papel de cada profissional é definido, competindo a cada segmento o cumprimento das funções inerentes ao cargo que ocupa no contexto de gestão democrática, conforme será discorrido a seguir.

O gestor deve direcionar a instituição de ensino, cumprir e fazer cumprir o Regimento Escolar e demais legislações vigentes em vigor, coordenar e acompanhar a execução do Projeto Político Pedagógico, projetos e programas educacionais a nível municipal, estadual e federal, convocar e participar de Conselhos e prestar contas dos recursos recebidos, responsabilizar pelos bens patrimoniais, planejar e incentivar momentos de formação continuada e qualificações, manter a comunidade informada de tudo que acontece a nível administrativo e pedagógico, elaborar juntamente com a coordenadora pedagógica, professores e representantes do conselho, o calendários escolar obedecendo as diretrizes da Secretaria do Estado da Educação e Secretaria Municipal de Educação de Taquaraçu de Minas e zelar pelo cumprimento dos dias letivos e escolares, coordenar os departamentos da escola e motivar a participação ativa de profissionais e comunidade.

A coordenadora pedagógica deve ser uma profissional dinâmica e capaz de liderar construtivamente os professores, organizar e acompanhar a mediação do currículo no intuito de alcançar resultados e melhorias na aprendizagem dos alunos, estar atenta para as relações professor e aluno, incentivar atividades culturais e inserção em programa de formação continuada, planejar encontros entre docentes para aperfeiçoamento, planejamentos e trocas de experiências.

A auxiliar de secretaria deve organizar e responsabilizar pelo funcionamento da secretaria escolar, manter sigilo, em dia e atualizada toda escrituração escolar, arquivo de documentos e legislações, coordenar o manuseio dos diários pelos professores e atender com eficácia os profissionais e comunidade.

O professor deve mediar com qualidade o currículo, ter uma relação harmônica com os alunos, pais e parceiros de trabalho, motivar as interações e participações, escolher um método adequado para seguir e ser bastante interativo, ser um bom mediador dos conhecimentos, participar das reuniões, encontros e programas de formação continuada e manter-se atualizado.

O auxiliar de serviços gerais deve coordenar as atividades da cozinha e limpeza, controlar o estoque e validade dos ingredientes da merenda escolar e material de limpeza, manter a escola limpa e organizada, preparar a merenda escolar obedecendo as normas nutricionais e seguir o cardápio.

Na E. M. “Luiza Gonçalves Moreira” os profissionais tem ciência do papel que compete a cada um, tem consciência e atuam seguindo as atribuições inerentes à função, porém nas relações de trabalho ocorrem alguns conflitos entre as docentes quando é necessário definir horários para encontros coletivos, planejamentos e divisão de tarefas para programações culturais. A gestão vem intermediando reflexões sobre a importância da cooperação e das interações para sanar os conflitos e elevar o índice de produtividade da escola.

Nesta instituição de ensino a equipe de profissionais vem trabalhando bem a importância do estabelecimento de boas relações inter-pessoais entre os funcionários, estes com alunos e pais, alunos com alunos e pais para melhorar os vínculos e tornar o ambiente escolar cada vez mais prazeroso.

Quando acontece conflitos entre alunos, estes são encaminhados à direção da escola para resolução da situação, os pais são convidados a comparecerem no dia seguinte para uma atuação conjunta. A direção e professores vêm trabalhando pedagogicamente estas situações através de dinâmicas, rodinhas de diálogos,

teatros, jogos , brincadeiras, monitoramento em recreios, entradas e saídas e encontros individuais e coletivos com pais para análise dos conflitos e estabelecimentos de parcerias. De acordo com Japecanga(2010) [...] todos aqueles diretamente envolvidos têm o direito de tomar decisões no interior de uma dada organização [...]. (JAPECANGA, 2010, p. 46).

A formação continuada vem contribuindo para melhorias na prática, este espaço deve ser bem planejado e coordenado pela equipe pedagógica da escola. Nesta escola é realidade encontros semanais com a direção e profissionais para planejamento semanal. Também uma vez por semana professores reúnem com a coordenadora pedagógica e professores da E.M. “Raimundo das Chagas Quintão”, que funciona no centro de Taquaraçu de Minas para estudos de grupos, orientações pedagógicas e trocas de experiências. A formação continuada acontece à distância (on-line) na sala do COC (Curso Oswaldo Cruz), direcionada a pelo NAME (Núcleo de Apoio a Municipalização) uma vez por semana. A coordenadora do programa merenda escolar capacita as auxiliares de serviços gerais duas vezes por ano. A meta futura é que todos os profissionais sejam capacitados, e que essas mudanças efetivas aconteçam nas práticas escolares e possibilite inovadoras e transformadoras práticas em sala de aula.

Nas relações sociais o ato de participar engrandece, transforma atitudes, qualifica as relações e possibilita as pessoas aceitarem e respeitarem o diferente. As relações de trabalho nesta escola são solidárias, recíprocas e coletivas, existem divergências entre docentes por causa da agenda dos encontros, mas não afeta o ambiente escolar e a concretização das atividades. Quando for implantado o Conselho Escolar este entorno melhorará bastante, porque aumentará os espaços de diálogo e muitas decisões serão mais compartilhadas.

## **8- AVALIAÇÃO.**

A avaliação é o tópico, talvez, mais importante do PPP visto que toda ação gerencial só se obtém concernentes resultados se a instituição está fundamentada em processos sólidos de avaliação em todos os níveis e pautada na problematização consciente, humana e comprometida com a construção do novo “cidadão”.

Em entrevista realizada em São Paulo, no Instituto Paulo Freire, para a série Projeto Político-Pedagógico da escola, apresentada no programa Um Salto para o Futuro/TV Escola/SEED/MEC, de 20/04 a 30/04 de 1997. Paulo Freire afirma que:

Tudo o que a gente puder no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola a mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente. (FREIRE, 2006, s.p.).

A escola não pode se esquecer que anterior ao Projeto Político Pedagógico está o compromisso com o Projeto Social, este, talvez, seja o maior entrave ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, pois, enquanto não se dá resolução aos problemas “sócio-econômicos” o processo didático-pedagógico não atinge seu nível satisfatório.

O quarto livro do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) retrata diversas situações da organização escolar, dentre outros que nos possibilita sintetizar que Avaliar é conhecer bem o que os alunos sabem, quanto sabem e o quão distante ou perto estão os objetivos educacionais que lhes foram propostos e como consequência avaliamos o ensino da instituição, tendo a clareza que as práticas avaliativas sejam: democráticas, coletivas, dialogadas e possam identificar em que medida os problemas institucionais foram ou não resolvidos e para que a escola possa replanejar, rever a metodologia e a própria prática avaliativa.

A avaliação em qualquer setor segue por meio dos domínios, por meio das competências e por meio dos padrões de desempenho definidos nos instrumentos legais da escola (Regimento escolar, Resoluções e outros). Observar atentamente as habilidades desenvolvidas pelo aluno em cada nível e ou etapa em que estiverem abaixo dos padrões de desempenho para replanejamentos e tomadas de decisões pedagógicas necessárias. Fazendo sempre o registro do acompanhamento e desenvolvimento de cada aluno.

Sob o olhar legal a avaliação qualitativa deve sempre sobrepor à avaliação quantitativa sem, contudo desmerecer a validade desta uma vez que, na prática social só se classifica o cidadão, em concursos através das avaliações quantitativas e classificatórias. A escola não pode esquecer que no instrumento “Regimento

Escolar” são previstas outras modalidades de avaliações como: diagnóstica, observações, trabalhos individuais e ou em equipes, seminários, pesquisas, apresentações, auto-avaliação, conselho de classe e outros.

Na E.M. “Luiza Gonçalves Moreira”, o processo avaliativo ainda prioriza avaliações formativas, que segundo KAMINSKI (2008) “tem como objetivo verificar se tudo aquilo que foi proposto pelo professor em relação aos conteúdos estão sendo atingidos durante todo o processo de ensino aprendizagem”. (KACZAROUSKI et al KAMINSKI, 2008, p.5). Nesta escola também, numa escala menor, utiliza-se dos métodos de avaliação diagnóstica e somativa. Todo final de bimestre acontece o Conselho de Classe onde o conjunto da escola analisa o processo avaliativo, com vistas no desempenho dos alunos.

Para os alunos com necessidades especiais são aplicados todos os tipos de avaliação que definam o progresso sócio-psicopedagógico e de ensino aprendizagem.

A instituição precisa saber que “o conhecimento é a única realidade que se multiplica quando é dividido” (MINOZZI, 2010, p. 1). Nas escolas, hoje, uma grande arma de fortalecimento das ações escolares chama-se Conselho Escolar, ele pode contribuir para a identificação do para quê avaliar, como avaliar e o quê avaliar na escola. No processo avaliativo a atuação do Conselho Escolar estimula a participação da comunidade na gestão escolar e potencializa o processo.

Todo processo educativo passa a ter a maior relevância como meio para a efetivação da aprendizagem e o produto deste processo – a aprendizagem efetivamente alcançada – é o resultado de todo esforço realizado pelos estudantes, docentes, gestores e todos os demais segmentos escolares. Nessa ótica, torna-se importante destacar que o sucesso ou fracasso na aprendizagem é coletivo, ou seja, da escola como um todo. ( NAVARRO, 2004, p.1).

A rede municipal de educação deste município realiza anualmente avaliação diagnóstica em todas as escolas pertencentes à rede, após compilação de dados, acontece à análise dos resultados e comparativo com as avaliações externas. É necessário democratizar esta ação, envolver mais a comunidade, dialogar com os resultados em conjunto com a comunidade e juntos traçar propostas de aprendizagem.

O município está inserido na política pública de avaliações externas, que vem contribuindo para evidenciar a realidade educacional das escolas. Alunos

matriculados nos 5º e 9º anos do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio são avaliados em Língua Portuguesa e Matemática, pelo SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica), realizado pelo INEP (Sistema de informações, pesquisas e estatísticas educacionais)/MEC. Outro tipo de avaliação externa é a Prova Brasil, cuja avaliação é censitária e todas as escolas participam.

No SAEB e Prova Brasil, avaliam os sistemas de ensino e redes, e não a realidade por aluno. As avaliações são planejadas a partir das Matrizes de Referência, baseada nos Parâmetros Curriculares Nacionais e as propostas curriculares de cada região, que avaliam a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional do país. Após resultados a escola analisa e planeja interferências, correlaciona com os resultados obtidos nas avaliações internas.

A nível Minas Gerais o município aderiu ao PROEB (Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica), que integra o SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública), executado pelo CAED (Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação), sob a responsabilidade da UFJF (Universidade Federal de Juiz de Fora), aplicada em larga escala em todas as escolas públicas do estado de Minas Gerais.

A nível censitário a escola já foi contemplada com aplicação para alunos do 5º ano do ensino fundamental, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. A partir dos dados obtidos acontece ações construtivas para elevar o rendimento escolar dos alunos, reduzir o número de alunos posicionados nos níveis baixo e intermediário e aumentar o recomendável. O boletim com o levantamento pedagógico possibilita análise, interferências pedagógicas e reorganização do plano pedagógico. Neste tempo e contexto, CHIRINÉA et al BARREIRO (2008) enfatizam que:

Somente na década de 1990 é que o Brasil manifestou uma preocupação efetiva com a qualidade da aprendizagem dos alunos, e com sua aferição, obtida por meio de instrumentos de avaliação externa como o SAEB, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, a Prova Brasil, o ENEN e o ENADE.

A ineficiência do sistema escolar, bem como as novas exigências de qualificação e formação, aliadas à reestruturação do Estado brasileiro foram os alicerces das reformas de implantação das avaliações externas no Brasil. No momento em que o Estado deixa de ser provedor, para ser o regulador, as recomendações de agências internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência, e a Cultura, passam adequar o sistema escolar brasileiro a

um modelo economicista, para atender às necessidades do mercado de trabalho. (CHIRINÉA; BARREIRO. Apud, COELHO, 2008, p.4).

Também é aplicada a Provinha Brasil, que ocorre no início e final do ano letivo, para alunos matriculados no 2º ano do ensino fundamental, abrangendo aspectos referentes à leitura, o INEP/MEC que elabora esta avaliação diagnóstica. Os resultados demonstram como as crianças estão na leitura e norteia este universo com base nos dados e assim à equipe escolar interfere no processo de alfabetização para que todas as crianças consigam ler e escrever, cumprindo o que esta proposto no decreto Nº 6.094, de 24 de abril de 2007 - **Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação**, inciso 2º, do artigo 2º que tem a seguinte redação: “alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, aferindo os resultados por exame periódico específico”.

A intenção com aplicação das avaliações externas é contribuir para que gestores, especialistas e professores juntamente com o Conselho Escolar e comunidade reflitam acerca dos resultados e a partir daí interfiram construtivamente no processo ensino-aprendizagem e estabeleçam uma relação com a proposta pedagógica da escola.

A escola se auto avalia em reuniões com profissionais da Secretaria Municipal de Educação, por segmentos e outros. A auto avaliação favorece o clarear da imagem da instituição e identifica situações que devem ser melhoradas, reorienta a prática e permite a todo participante do processo conquistas e progressos no processo de ensino-aprendizagem. Ao gestor cabe envolver os diversos segmentos da escola, em busca de mais qualidade no processo avaliativo, considerando também a realidade social, infra-estrutura da escola, recursos didáticos e materiais e o desempenho dos alunos. Auto avaliar-se com verdadeira criticidade, possibilita crescimento pessoal, profissional e social.

Todo final do ano acontece à avaliação de desempenho dos profissionais da escola, onde cada segmento é analisado através de uma ficha avaliativa padronizada pela Secretaria Municipal de Educação. É imprescindível incrementar esta prática para alcançar os objetivos reais de sua existência, motivar o coletivo da escola para participar e existir comprometimento de todos. Para tal, gestores, especialistas, professores, profissionais da administração escolar, pais e alunos

devem ter voz e participarem ativamente do processo avaliativo. Esta conquista possibilitará o crescimento da instituição (escola como um todo).

Através da participação da comunidade, o processo avaliativo tomará outras dimensões necessárias para se chegar à eficácia em termos de produtividade e conseqüentemente surgirão novas propostas para transformação da realidade educacional. No que tange a gestão, deverá proporcionar meios de buscar a participação da comunidade no processo avaliativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**, 2004. Disponível no portal Fae, UFMG – Escola de Gestores. Acesso em 21/07/2010.

BORDENAVE, J, Diaz. O que é participação. São Paulo, Brasiliense, 1983.  
**Boletim Pedagógico da Escola SIMAVE/PROEB** , 2009. Língua Portuguesa e Matemática-5º e 9º Anos do Ensino Fundamental.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário Aurélio. 2ª Ed. nova fronteira, 1987.

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de escola e qualidade na educação pública**. Revista Educação e Sociedade. Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p.1015-1035, out. 2007. Disponível em: portal.mec.gov.br. Acesso em: 14/06/2010.

CHIRINÉA, Andréia Melanda; BARREIRO, Iraíde Marques de Freitas. **Qualidade da educação: eficiência, eficácia e produtividade escola**. Disponível em [www.fclar.unesp.br/publicações/revista/polit.../edi7\\_artigo3.pdf](http://www.fclar.unesp.br/publicações/revista/polit.../edi7_artigo3.pdf). Acesso em 08/08/2010.

Constituição Federal- Artigo 206. Inciso VI da carta magna. **Os Princípios da Gestão Democrática**.1988. Disponível no site da Biblioteca da Sala Ambiente Projeto Vivencial Escola de Gestores. Acesso 23/06/2010.

CUNHA, Maria Isabel. A relação Professor aluno. In. VEIGA, I. P. A (org) **Repensando a didática**. Campinas: Papirus, p. 145-58, 1992.

**Decreto Nº 6.094 de 04 de abril de 2007** . Disponível em [WWW.planalto.gov.br](http://WWW.planalto.gov.br). Acesso em 08/08/10.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.) OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/INEP. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/view.php?id-1986course-67>. Acesso 31/05/2010.

**Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental** – Resolução CNE/CEB Nº 2/1998, fundamentada no Parecer CNE/CEB Nº 4/ 1998. Disponível em: [portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br). Acesso 18/08/2010.

Entrevista realizada em São Paulo, no Instituto Paulo Freire, para a série **Projeto Político-Pedagógico da escola**. Disponível em [www.tvebrasil.com.br/salto/entrevistas/paulo\\_freire.htm](http://www.tvebrasil.com.br/salto/entrevistas/paulo_freire.htm). Acesso em 08/08/2010.

FREITAS, Luiz Carlos de. FE-UNICAMP. **CICLO OU SÉRIES ? O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola?** P. 01 à 33. out. 2004. Disponível no portal Fae, UFMG - Escola de Gestores. Acesso em: 15/06/10.

GONÇALVES, Juçara dos Santos et al CARMO Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Cap.III,IV e V. Disponível na Escola de Gestores. Acesso 25/06/2010.

HORN, Maria da Graça de Souza. **Sabores, cores, sons, aromas**. A organização dos espaços na educação infantil. Porto Alegre: Armed, 2004. Disponível em [scholar.google.com.br/scholar?q=related:ekv5fCQ6xBcJ:scholar.google.com/&hl=ptBR&as\\_sdt=2000](http://scholar.google.com.br/scholar?q=related:ekv5fCQ6xBcJ:scholar.google.com/&hl=ptBR&as_sdt=2000).

JAPECANGA, Aláide Pereira. **A democratização das relações de trabalho na escola pública básica**. Disponível em [www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/view/458/357](http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/view/458/357). Acesso em 17/08/10.

**LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996**. Disponível em: [portal.mec.gov.br](http://portal.mec.gov.br). Acesso em 17/06 e 20/07/2010.

LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. **Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Lei Nº 4.024**, de 20 de dezembro de 1961. Disponível em [wpp.fc.unesp.br/lizanata/LDB%204024-61](http://wpp.fc.unesp.br/lizanata/LDB%204024-61). Acesso em 09/08/2010.

**Lei Federal Nº 11.114 de alteração das diretrizes e bases da Educação** de 16 de maio de 2005. Disponível em [www.planalto.gov.br/.../2005/Lei/L11114](http://www.planalto.gov.br/.../2005/Lei/L11114). Acesso em 09/08/2010.

LUCCI, Marcos Antonio. **A proposta de Vygotsky: a psicologia sócio-histórica**. Disponível em [www.ugr.es/~recfpro/rev102COL2port.pdf](http://www.ugr.es/~recfpro/rev102COL2port.pdf). Acesso em 18/08/2010.

MARQUES, Genésio et al PETTER Rosiméry Celeste. **Gestão e Planejamento na educação infantil**- Cuiabá: EduFmt, 2008.

MINOZZI, Essio Jr Seminário de atualização de professores da **AFUSE**. 28/03/2010, p.1. Disponível em [www.professoressio.com.br/index.php?...afuse](http://www.professoressio.com.br/index.php?...afuse). Acesso em 08/08/2010.

NAVARRO, Ignez Pinto. **Avaliação: o processo e o produto**<sup>1</sup>. Ministério da Educação. Brasília, 2004, p. 38-40. Disponível em: [escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/.../ava\\_c\\_texto1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/.../ava_c_texto1.pdf). Acesso em 07/08/2010.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola**. Disponível no portal Fae, UFMG – Escola de Gestores. Acesso em 21/07/2010.

OLIVEIRA, Marta Kohl de, VIGOTSKY: **Aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico**/Martha Kohl de Oliveira. - São Paulo: Scipione, 1997- (pensamento e ação do magistério). Disponível no site da Escola de Gestores. Acesso 18/07/2010.

PDE/Prova Brasil. **Matrizes de Referência, temas, tópicos e descritores**. Ministério da Educação. Brasília, 2009.

**Plano Nacional da Educação**. Disponível em [portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf). Acesso em: 21/07/10.

**Plano Nacional da Educação Lei Nº 10.172**, de 9 de janeiro de 2001. Disponível em [www.pedagogiaemfoco.pro.br/l10172](http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/l10172). Acesso em 10/08/2010

**Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Ministério da Educação. Brasília, 2004, vol.9.

**Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**, MEC. Disponível em: [portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/volume2.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/volume2.pdf). Acesso em 18/08/2010.

**Resolução 1086 de 16 de abril de 2006**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/.../1807-resolucao-see-no-666-de-07-de-abril-de-2005>. Acesso em: 18/08/2010.

RODRIGUES, Neidson. **Colegiado: instrumento de democratização**. Informativo MAI. Revista Brasileira de Administração de Educação. Belo Horizonte (104) p.66-75, 1985.

Secretaria de Estado de Educação – MG, **Lei Nº 469** de 22 de dezembro de 2003. Disponível em [www.educacao.mg.gov.br/.../1179](http://www.educacao.mg.gov.br/.../1179). Acesso em 09/08/2010 .

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al). **Avaliação institucional: A avaliação da escola como instituição**. Disponível no site da Biblioteca da Sala da Escola de Gestores.. Acesso 17/06/2010.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al). **Níveis do planejamento educacional** Disponível no site da Biblioteca da Sala da Escola de Gestores.. Acesso 20/06/2010.

Schon, Célia Kaczarouski; Ledesma, Maria Rita Kaminski. **AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM**. Disponível em [www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2516-8.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2516-8.pdf). Acesso em 07/08/2010.

Seminário de atualização de professores da **AFUSE** (sindicato dos professores e servidores da educação do estado de São Paulo). Disponível em [www.professoressio.com.br/index.php?...afuse](http://www.professoressio.com.br/index.php?...afuse). Acesso em 08/08/2010.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13. Ed. Campinas: Papyrus, 2001.