



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

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS DO COTIDIANO  
EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL**

**DALILA FERREIRA TERRA**

**BELO HORIZONTE, 2013**

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

**A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA  
MEDIÇÃO DOS CONFLITOS DO COTIDIANO  
EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho apresentado como requisito necessário para conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), sob orientação da Professora Mestra Ângela Carmem Abreu Fraga Fonseca do curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**BELO HORIZONTE, 2013**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA MEDIÇÃO DOS CONFLITOS DO COTIDIANO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado em----- de julho de 2013, como requisito necessário para obtenção do título de especialista em Gestão Escolar, aprovado pela banca examinadora, constituída pelos seguintes educadores:

---

Professor ----- avaliador

---

Professora Mestra Ângela Carmem Abreu Fraga Fonseca – Orientadora

---

Professora Dalila Ferreira Terra - Cursista

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me iluminado e dado as forças necessárias para conseguir chegar até a conclusão desse trabalho. Agradeço a todos os professores e tutores do Curso de Gestão da Educação Básica da UFMG, especialmente os que atenderam a Turma 5, pela dedicação, profissionalismo e eficiência com que executaram o seu trabalho. Não podendo deixar de agradecer também a minha família pela compreensão e força nos momentos difíceis, onde os mesmos ficaram torcendo e colaborando através de palavras carinhosas que me encorajaram no decorrer de todo o trajeto.

*“É que a democracia, como qualquer sonho,  
não se faz com palavras desencarnadas,  
mas com reflexão e prática.”*

*Paulo Freire*

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar as possibilidades de superação dos conflitos interpessoais das relações de trabalho, no cotidiano de uma escola pública, por meio da gestão democrática. Desta forma analisa e discute o tópico *Relações de Trabalho* do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal H Souza. Inicialmente apresenta as relações conflituosas no dia-a-dia da instituição e a ação dos gestores na mediação dessas relações. Na sequência, descreve como a ação dos os gestores e dos conselhos escolares ou colegiado pode contribuir efetivamente na transformação da cultura do conflito para a cultura do diálogo. As considerações finais apontam para a inegável importância da gestão democrática participativa dentro da unidade escolar, que demonstra respeito pela comunidade onde está inserida e traz transparência e confiabilidade à comunidade escolar.

**Palavras-chave:** conflitos do cotidiano escolar, relações de trabalho, gestão democrática, PPP – Projeto Político Pedagógico.

## ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the issues of overcoming everyday interpersonal conflicts in a public school through democratic management. Thereby analyzes and discusses the topic *Labor Relations* of the Political Pedagogic Project (PPP) of the Municipal School X Mendes. Initially presents conflicting relations in day-to-day activities of institution and the action of the managers in mediating these relations. Then describes how the actions of managers and school boards or collegiate can effectively contribute in transforming the culture of conflict to the culture of dialogue. The conclusions point to the undeniable importance of participatory democratic management within the school, which demonstrates respect by the community in which it inserted and brings transparency and accountability to the school community.

**Keywords:** daily school conflicts, labor relations, democratic management, PPP- Political Pedagogic Project.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PCCS – Plano de Carreira, Cargos e Salários

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEMED – Secretaria Municipal de Educação de Divinópolis



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 Tema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 Justificativa .....	13
1.4 Percurso teórico metodológico .....	13
<b>2. A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS DO COTIDIANO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL</b> .....	<b>14</b>
2.1 As relações de trabalho no PPP da Escola Municipal H Souza.....	14
2.2 Os principais motivos geradores de conflitos na Escola Municipal H Souza ..	16
2.3 A Escola Municipal H Souza e a administração de conflitos na perspectiva da gestão democrática participativa.....	21
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>25</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>26</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta análise apresenta uma reflexão acerca dos conflitos interpessoais ocorridos nas relações de trabalho vivenciados na Escola Municipal H Souza apresentado no tópico: *Relações de Trabalho* do PPP desta escola.

Esta análise é desenvolvida em três seções e as considerações finais. A primeira seção – *As Relações de Trabalho no PPP da Escola Municipal H Souza* – apresenta os avanços e as lacunas na construção do PPP da instituição, ou seja, o que é feito para superar os desconfortos criados pelos conflitos na unidade escolar e o que ainda precisa ser construído com a comunidade escolar sobre essa questão.

A segunda seção – *Os Principais Motivos Geradores de Conflito na Escola Municipal H Souza* – analisa os motivos geradores de conflitos na escola, quem os provoca, como e porquê eles surgem, como as pessoas da comunidade vêem as normas da escola e como as aceitam ou não.

A terceira seção – *A Escola Municipal H Souza e a Administração de Conflitos na Perspectiva da Gestão Democrática Participativa* –, constitui-se a partir dos conceitos de gestão democrática explicitados no PPP da instituição e como eles podem contribuir para que os conflitos sejam resolvidos de maneira mais harmoniosa e eficiente.

Nas considerações finais, são entrelaçados os capítulos da análise e os resultados encontrados. Nesta introdução, aborda-se o tema, a justificativa, os objetivos e os procedimentos metodológicos da pesquisa.

## 1.1 Tema

Sabe-se que na maioria das escolas sempre acontecem conflitos e que os mesmos são considerados apenas como aspectos negativos das instituições. Porém através do conflito se consegue, muitas vezes, refletir melhor as questões pertinentes ao cotidiano da escola e, assim, melhorar os pontos questionados por meio deles. Visto que:

Embora comumente encarado como negativo e destruidor, o conflito é necessário à vida, inerente e constitutivo, tanto na vida psíquica, como na dinâmica social. Sua ausência indica apatia, total submissão e, no limite, remete à morte. Sua não explicitação pode levar à violência. Mesmo que possa se confundir com ela, conflito não é sinônimo de violência. Violentos podem ser os meios de resolução ou os atos que tentam expressar um conflito que não pode ser formulado, explicitado. (GALVÃO, p.1, 2004)

Percebe-se que o assunto “Conflitos do Cotidiano nas Escolas” é decorrente da vivência das mesmas, contudo, vai além dos muros delas. Pois as pessoas não são iguais, não tem a mesma cultura, hábitos e formação e, por isso, muitas vezes, discordam umas das outras acerca de diversos aspectos. Isso é uma vivência da sociedade em geral e, muitas vezes, também, da maioria das escolas. Neste sentido, Oliveira (2009) enfatiza que

Vivemos hoje em uma sociedade que infelizmente é norteadora historicamente por uma distorção de valores éticos, de discriminação, de preconceitos e de conflitos pelas desigualdades sociais existentes, levando os seres humanos, desprovidos de uma consciência de valores a produzirem e praticarem atos muitas vezes de extrema violência contra seus semelhantes e contra si mesmos. (OLIVEIRA, 2009, p.10617.)

Sabe-se que os conflitos sempre ocorrem nas escolas, principalmente nas que atendem um maior número de alunos, por terem mais profissionais, pais e alunos se relacionando todo o tempo, por isso é maior incidência de conflitos interpessoais. Os mesmos sempre acarretam algum desconforto e, às vezes, até certa violência oral, ou seja, através de palavras ofensivas dirigidas para as pessoas envolvidas. Por conseguinte, Morgado e Oliveira (2009) afirmam que: “torna-se necessário desenvolver uma educação para convivência e para gestão positiva dos conflitos, a fim de se construir uma cultura de paz, de cidadania e de convivialidade”.

Nota-se, desta forma, que transformar a cultura do conflito em cultura do diálogo, é uma das funções dos gestores como líderes que são, visto que na gestão democrática não se pode haver centralização na resolução de problemas ou de nas situações de conflito. Esta é mais uma das importantes competências que os gestores precisam desenvolver juntamente com a comunidade escolar que atuam, trazendo assim uma convivência mais harmônica possível para dentro da escola. Entender e poder administrar melhor os conflitos do cotidiano contribui na construção da democracia tão desejada pelas instituições escolares.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as possibilidades de superação dos conflitos interpessoais nas relações de trabalho, de uma escola pública por meio da gestão democrática.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar criticamente os avanços e as lacunas do PPP da Escola Municipal H Souza relativos ao tópico: *Relações de trabalho*.
- Identificar os principais motivos geradores de conflitos na escola Municipal H Souza.
- Descrever as vertentes teóricas sobre a administração de conflitos, levando para o contexto da Escola Municipal H Souza na perspectiva da gestão democrática participativa.

### **1.3 Justificativa**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal H Souza é um documento bastante completo e trabalha bem os tópicos existentes, demonstrando que a gestão democrática permeia todo trabalho da unidade escolar. Porém, na questão das *Relações de Trabalho*, torna-se necessário aprofundar um pouco mais, para que o documento possa contemplar melhor a abrangência de questões específicas desse tópico, pensando acerca dos conflitos nas relações interpessoais na unidade escolar.

Os conflitos na instituição acontecem por motivos variados, algumas vezes entre funcionários, algumas entre pais e funcionários, outras entre funcionários e gestão e assim por diante. Os principais motivos geradores são o fato das pessoas pensarem que estão sendo prejudicadas por alguma norma da escola ou por alguma atitude de algum funcionário ou colega de trabalho e, ainda, por tentar burlar as normas da instituição.

Os conflitos provocam desconforto e, às vezes, desgaste emocional para os funcionários, para comunidade escolar e, principalmente, para os gestores da instituição. Por isso, torna-se necessário aprofundar um pouco mais sobre o tema para trazer mais conhecimento e proporcionar mais eficiência e tranquilidade para mediá-los na unidade escolar.

### **1.4 Percurso teórico metodológico**

Realizou-se uma busca aberta no site Google, usando como termos de busca: “conflitos nas escolas públicas de ensino básico”; “a administração de conflitos na escola com a perspectiva da gestão democrática”; e foram selecionados, por título, seis artigos ao todo.

Realizou-se, também, a contextualização da pergunta problema na literatura, no referencial teórico e na legislação. Adotou-se os seguintes procedimentos metodológicos: (i) Seleção dos autores que constituem o referencial teórico do trabalho. (ii) Levantamento das legislações aplicáveis à gestão democrática na escola. (iii) Análise dos artigos relativos ao assunto. (iv) Aplicação da teoria apresentada pelos autores no contexto da escola. (v) Análise da responsabilidade dos gestores quanto ao tema escolhido.

Foram escolhidos textos que tratassem especificamente sobre os conflitos nas escolas de educação básica e da gestão democrática nas escolas públicas que abordassem também a tomada de decisão. Foi selecionada ainda a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9394/96, pois a referida lei trata também da gestão democrática da educação.

## **2. A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS DO COTIDIANO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

### **2.1 As relações de trabalho no PPP da Escola Municipal H Souza**

O PPP da Escola Municipal H Souza (p. 25), trata das relações de trabalho afirmando que os gestores têm de fato a função de mediar os conflitos e também de serem facilitadores da gestão democrática participativa. Ressalta também no documento (p.25) que na referida escola as relações de trabalho são pautadas no respeito mútuo e no companheirismo, que toda a equipe da escola conhece as suas responsabilidades e procuram fazer sempre o melhor para que a unidade escolar caminhe bem e para o bem estar de todos. Neste sentido, observam-se avanços, pois o fato de ser competência dos gestores mediar os conflitos respeitando a equipe da escola confirma a prática da gestão democrática na unidade escolar.

Segundo o PPP (p.25,26), o Estatuto dos Servidores Municipais da cidade de Divinópolis apresenta os direitos, deveres e atribuições dos funcionários da escola,

que na condição de servidores públicos, e cientes das suas atribuições tem o dever de cumpri-las. Destaca-se, também, que o trabalho de uma escola é uma atividade muito complexa e que existe uma relação constante entre os atores envolvidos no cotidiano da unidade, por isso acontecem os conflitos interpessoais, o que é natural pelo fato de cada um ser diferente, ter sua maneira pessoal de interpretar os acontecimentos. A escola não vê os conflitos como negativos, mas como oportunidade de repensar e refletir sobre a atuação de cada um, citando o diálogo como ferramenta de superação dos mesmos.

Nota-se que esses são avanços no PPP da instituição e que ajudam muito a equipe compreender as situações de conflito e superá-las. Propor momentos para que todos reflitam e participem dos processos de decisão também contribui bastante para efetivar a gestão democrática na unidade escolar.

Percebe-se que afirmar que todos da equipe cumprem bem as suas responsabilidades para o “bem estar de todas as crianças” (p.25), talvez seja um ponto a ser questionado, pois se existem os conflitos subentende-se que alguém não está satisfeito. No interior de uma instituição onde existem muitos funcionários, percebe-se insatisfação e muitas vezes, as pessoas não cumprem suas atribuições por acreditarem ser prejudicadas em algum aspecto.

Sabe-se que o ideal dentro de uma gestão democrática participativa é o diálogo com comunidade escolar, de forma que ela opine e delibere acerca dos problemas e conflitos existentes na instituição por meio do conselho escolar ou colegiado. Pois, a este respeito, Navarro (2004) afirma que :

A democratização por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar, pode-se apresentar como uma alternativa criativa para envolver os diferentes segmentos da comunidade local e escolar nas questões e problemas vivenciados na escola. Esse processo, certamente poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola. (NAVARRO, 2004, p.2.)

Nesta perspectiva, enfatiza-se que compreender que os conflitos são importantes momentos de melhorar a participação avançando na construção da gestão

democrática dentro da escola é de fato bastante relevante. Pensar um pouco mais sobre os conflitos do cotidiano e o porquê eles acontecem, leva os gestores a conhecerem mais a realidade da instituição onde atuam. Isso pode contribuir significativamente para que o PPP da unidade escolar se apresente mais completo e eficaz no sentido de interferir na realidade escolar e propor melhores soluções, buscando mais harmonia para a equipe de trabalho e a comunidade escolar.

## **2.2 Os principais motivos geradores de conflitos na Escola Municipal H Souza**

No dia-a-dia da maioria das unidades escolares, muitas vezes acontecem problemas e conflitos entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar. É muito comum os funcionários não concordarem uns com os outros. Os pais terem dificuldades de aceitar o que os funcionários da escola, colocam para eles, em determinadas situações e, às vezes, também de aceitarem o posicionamento dos gestores da instituição.

Sabe-se que no cotidiano da maior parte das escolas as situações de conflito e problemas trazem desconforto e muitas vezes insatisfação para alguns funcionários ou membros da comunidade escolar. Conforme o PPP da unidade (p.26) é muito comum acontecerem discussões entre funcionários da Escola Municipal H Souza que não pensam da mesma forma e por isso não compreendem ou não aceitam as normas que regem a unidade escolar e os desafios da sua função no trabalho.

Galvão (2004) problematiza a análise dos conflitos ocorridos no interior da escola afirmando que

A aposta no olhar para os conflitos evidentemente não é simples de ser feita. Todo educador sabe quão penoso é administrar a complexidade de forças em conflito no cotidiano escolar, que não raramente nos engole com suas urgências e imprevistos. Ademais, essa aposta contrária, em certo sentido, uma expectativa da cultura escolar segundo a qual toda instituição deveria ser um ambiente sem conflitos. Este talvez seja o sonho – por vezes inconfesso – de todo educador. (GALVÃO2004, , p. 2.)



Na Escola Municipal H Souza não é diferente, os conflitos tendem a acontecer por vários motivos, mas percebe-se que a questão das normas de funcionamento da unidade escolar, divisão de tarefas dos funcionários e o cansaço ou stress são os motivos mais evidentes. Mesmo que não seja perceptível nas relações desenvolvidas na escola em questão, destaca-se que, em se tratando de relações de trabalho, pode ocorrer a insegurança que muitos demonstram em fazer o seu trabalho, talvez por receio de uma avaliação negativa por parte dos colegas de trabalho ou até da própria gestão da unidade escolar.

Na Rede Municipal da cidade de Divinópolis, foi criada pela Secretária Municipal de Educação (SEMED) uma avaliação de desempenho dos funcionários da educação que é realizada de dois em dois anos por uma equipe formada todos os anos na unidade escolar. Essa equipe precisa ter representantes de todos os segmentos da escola. O processo se inicia com a auto-avaliação do funcionário e depois a equipe pontua com o mesmo ao aspectos levantados e se concordam ou discordam. Busca-se o consenso de opiniões antes de mandar a ficha avaliativa para a SEMED e se a avaliação foi de um modo geral positiva, o funcionário recebe um pequeno aumento salarial de dois por cento que faz parte da progressão horizontal do funcionário no Plano de Carreira Cargos e Salários (PCCS). Esse documento foi construído com a participação dos funcionários da Rede Municipal em um congresso que aconteceu no ano de 2010, foi o último congresso de educação da cidade.

Segundo Paschoalino (2009), os trabalhadores se sentem inseguros no trabalho e isso traz sofrimento, pois os mesmos necessitam dele para sua sobrevivência, e ainda para se identificar como ser humano. A sociedade está passando por um mal-estar e o mesmo apresenta escalas diferentes, as quais subjagam a existência do trabalhador pela condição de trabalho ou pela falta do mesmo e isso acarreta sofrimento e doença.

Ressalta-se que, muitas vezes, os funcionários têm receio serem avaliados negativamente e perderem seu pequeno percentual de reajuste salarial ou de perder

seu lugar na unidade escolar ou ainda do julgamento dos colegas de trabalho. Por esse motivo sofrem e podem até em alguns casos, chegar a adoecer.

Percebe-se, ainda, que muitas vezes os funcionários, os pais e os professores podem não estar bem física ou psicologicamente o que faz com que não consigam interpretar com sensatez as situações vividas no ambiente de trabalho, no caso, na escola. Então surgem os conflitos e mal entendidos tão comuns nas instituições escolares.

A questão das normas da unidade escolar é polêmica, mas as mesmas são muito importantes para o bom funcionamento da instituição. Mesmo tendo sido construídas as normas juntamente com a comunidade escolar e revisadas todos os anos, existem muitos funcionários, pais e pessoas da comunidade escolar, em geral, que não aceitam as normas e sempre querem burlar. Um exemplo bem comum é a norma que trata da entrada dos pais na escola, a qual diz que os pais e ou responsáveis não podem conversar com os professores na porta da sala de aula, no início do horário das aulas, para evitar que aconteça acidentes com as crianças enquanto os professores estão dando atenção aos pais. No entanto, os pais e responsáveis estão sempre desrespeitando essa regra de forma que é necessário a intervenção dos gestores, praticamente todos os dias, para evitar esse problema. Nesse sentido, Paschoalino (2009, p.28) afirma que: “O conceito de norma é polêmico, pois traz embutido em si o sentido de aversão a algo existente no social. Só se busca uma norma para que haja correção de infrações.”

Destaca-se que a vida é repleta de situações dinâmicas onde as pessoas não só se submetem ao meio em que vivem, mas, também, o instituem. As pessoas saudáveis são capazes de modificar as normas ou transformá-las o que é chamado de renormatização ou renormalização. As atividades das pessoas são entremeadas de normas e valores tanto no trabalho como na própria vida e os mesmos permitem dar um novo significado à elas. (Paschoalino, 2009) Portanto, o que muitas vezes acontece nas unidades escolares é a ressignificação às normas propostas, ou a tentativa de modificá-las. Segundo relato da gestora, observa-se com frequência

insistência dos pais e ou responsáveis de se dirigirem à porta da sala de aula conversar com uma professora e, quando o mesmo é impedido por um funcionário, ele sempre tem uma justificativa, às vezes expressa da seguinte maneira: *“é que meu filho está doente hoje e preciso explicar à professora sobre o remédio...”* Outras vezes são outras as justificativas, mas sempre tem algo a dizer.

Analisando essa situação, nota-se, que as normas da escola mesmo sendo aprovadas pelos funcionários e a comunidade, que é representada através colegiado, conforme PPP (pg.9), a participação da comunidade ainda é insuficiente para resolver esse problema. A participação da comunidade dentro da escola ainda precisa melhorar para estar conscientizando as famílias da importância de ajudar a construir as normas da escola e de seu cumprimento. Cabe aos gestores da instituição estar incentivando de várias maneiras essa participação.

Segundo Galvão (2004), a instituição escolar é um lugar que além de acolher conflitos próprios às pessoas nela reunidas e a sociedade que nela se insere, favorece o acontecimento de conflitos cujos fatores que os desencadeiam estão muito ligados às especificidades da unidade escolar que é uma instituição que promove a educação coletiva. Num espaço complexo, onde se encontram alunos (crianças ou adolescentes), profissionais de vários níveis sociais e econômicos, familiares, pessoas com referências culturais diversas os conflitos são inevitáveis

Outra situação que se enfatiza nesta análise, trata-se das relações de conflito entre funcionários da escola. Sabe-se, também, que os conflitos entre funcionários e, algumas vezes, entre estes e a gestão escolar são devidos a não aceitação de alguma norma existente na instituição escolar ou a divisão de tarefas do cotidiano. Outro exemplo, muito comum, trata-se da distribuição das tarefas das serventes escolares e auxiliares de serviços gerais. A distribuição dos serviços é feita em reunião, com todas presentes no início do ano escolar. As serventes e os auxiliares de serviços têm suas atribuições previstas no Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) do Município de Divinópolis, e por isso quanto assumem o cargo estão cientes dessas atribuições. Segundo relato da gestora da instituição, na divisão

interna das tarefas, todos têm oportunidade de colocar as suas idéias e opiniões e sempre se consegue um consenso, porém, muitas vezes, durante o decorrer do ano acontece de alguns funcionários não executarem as tarefas que lhes foram destinadas e esse é um dos motivos geradores de conflito entre os mesmos e a gestão.

No momento da reunião, quando não acontecem sugestões, a gestão sugere a divisão de tarefas, porém o gestor não pode mudar certas tarefas que estão colocadas como atribuições desses profissionais no documento do PCCS. Quando existem questionamentos quanto à divisão e rodízio de tarefas, ela é, quando possível, modificada, mas, mesmo assim, pode trazer insatisfação aos funcionários.

Segundo Japecanga (2000): “Na escola nem sempre o diretor está fazendo cumprir ordens delimitadas por ele mesmo. A autoridade que esse profissional está investindo para comandar um grupo de subordinados, pode derivar de um poder exterior a ele...”(2000, p.42,43). Ainda de acordo com Japecanga (2000), é o Estado quem dá as normas para a administração da escola e de como a mesma deve ser organizada. Muitas vezes, o poder que o diretor pratica não vem do seu desejo. Embora a escola tenha uma autonomia parcial para o exercício dos gestores, ela não pode contrariar a autoridade central, está sempre subordinada a ela. Nesse aspecto entender a trama das relações de poder existentes no tecido social, significa esmiuçar as variadas ações internas da instituição que ao ser analisada cautelosamente, mostra uma variedade de tensões, integrantes do próprio “ser” da ação, pois o poder efetivo não é claramente demonstrado, ele está sempre escondido ou camuflado.

Nota-se, então, que dentro de uma unidade escolar os gestores, também, podem não concordar com um documento que foi construído, ou com as ordens da secretaria de educação, porém está é uma questão de hierarquia que precisa ser respeitada. Muitos funcionários por sua vez acreditam que um diretor pode mudar algumas coisas na escola e isso não é simples assim, muitas normas da escola,

como o tempo de duração da aula é um simples exemplo, estão asseguradas em lei, é um direito do aluno e portanto têm que ser cumpridas

### **2.3 A Escola Municipal H Souza e a administração de conflitos na perspectiva da gestão democrática participativa**

Sabe-se que em uma gestão democrática é imprescindível a participação de todos os funcionários e da comunidade na tomada de decisão e resolução de problemas nas escolas. É preciso sempre estar ouvindo o conselho escolar ou o colegiado. No caso desta instituição que não tem um conselho, deve-se ouvir o colegiado e colocá-los cientes dessas situações que ocorrem cotidianamente na instituição. Dialogar com a comunidade através dos membros do colegiado e decidir junto é a melhor maneira de resolver as diversas questões do cotidiano escolar. Portanto:

[...] em uma administração colegiada, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, para tanto é necessário o envolvimento de todos os sujeitos participantes do processo educacional, que devem entender e participar deste como um trabalho coletivo, pois é dinâmico e exige ações concretas. Para tanto é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada no cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar quanto é a presença de professor e alunos. (GONÇALVES e CARMO, p.31, 2001)

Conforme Japicanga (2000), a maior parte das instituições escolares não está totalmente tranquila. Ao que se percebe, conflitos entre os membros da comunidade escolar e funcionários em geral são constantes e por variados motivos. Isso tem trazido algumas consequências como “rupturas de laços” importantes para conseguir uma gestão que de fato invista na democratização das relações. É importante ressaltar que esse é um espaço muito delicado, onde variadas formas de representação acontecem todo tempo, existem interesses opostos no interior das instituições escolares. Isso proporciona desafio às relações democráticas da escola.

Observa-se que os conflitos muitas vezes trazem desconforto e preocupação para as pessoas da comunidade escolar envolvidas, principalmente para os gestores, pois os mesmos precisam saber administrar essas situações com cautela através do diálogo e da democracia. Porém são também oportunidades de refletir acerca do cotidiano escolar. Visto que:

Perspectiva privilegiada para compreender o cotidiano escolar, a análise das situações de conflito traz elementos para se pensar a complexa trama tecida por demandas infantis, condições institucionais, expectativas e concepções do educador. Ao se puxar o fio que busca levar sentidos que podem ter os conflitos depara-se com um emaranhado cuja complexidade é difícil de ser esgotada. Mas é nesse percurso de identificar os fios que se entrecem que reside a possibilidade de ampliar as formas de compreensão do cotidiano escolar, escapando de explicações simplistas e redutoras.. (GALVÃO, 2004, p.1 e 2)

Para construção de uma a gestão democrática participativa, o diálogo é uma ferramenta essencial. Ouvir as partes envolvidas em situações de conflito, questionar e analisar cada situação pedindo sugestões, convocando o colegiado escolar e buscando as melhores soluções, sempre com consenso, traz para a administração de uma escola credibilidade, além de estar avançando no processo dessa construção a cada dia.

Para Gonçalves e Carmo (2001, p.35), a função do diretor nesse processo é de grande relevância, isso se ele crer que não há administração satisfatória sem a participação de todos, e que não existirá participação condizente de todos sem o papel de coordenador. Para que isso ocorra é necessário que o gestor se proponha, a impor o menos possível e a aceitar a demora de um processo participativo. Ele precisa vencer o medo de ser julgado e ainda de perder certos privilégios, a de ter de conviver com pensamentos contraditórios aos seus e de conter a sua tendência de ser em algumas vezes centralizador ao tomar decisões.

Segundo Gonçalves e Carmo (2001, p.33), “O processo de gestão democrática não é simples, de curto prazo, mais também não é tão complexo ou irrealizável, de prazo indeterminado”. A gestão democrática não pode ser apenas uma proposta que fique somente colocada em um documento como o PPP, ela é uma lei e está prevista na

Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9394/96) em seu artigo 14, incisos I e II, no entanto precisa ser colocada em prática por todas as instituições escolares no seu dia-a-dia.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta análise teve como objetivos: Analisar criticamente os avanços e lacunas do PPP da Escola Municipal H Souza relativos às *Relações de Trabalho*, buscando também identificar os principais motivos geradores de conflitos na instituição e ainda descrever as vertentes teóricas sobre administração de conflitos levando para o contexto dessa unidade escolar na perspectiva da gestão democrática participativa. Foi realizada uma pesquisa teórica a respeito do tema e os objetivos da análise foram alcançados de forma satisfatória.

Portanto após a análise realizada a gestão dessa escola percebe que o conflito passa a ter um “outro olhar” e que através dele a gestão pode aprimorar o seu trabalho e principalmente evoluir na implementação da gestão democrática, ou seja, estar mais apta a mediar os conflitos do cotidiano escolar. É necessário ouvir melhor as pessoas, dialogar, ter tranqüilidade nesses momentos. Quando um conflito se repete pelo mesmo motivo se torna necessário que a gestão repense sua postura acerca do assunto, que busque incentivar a comunidade a participar mais da escola opinando e deliberando através do colegiado acerca das normas e da solução para os conflitos mais constantes.

Dessa maneira, nota-se que vale a pena investir em novos estudos sobre o assunto, visto que a realidade da instituição é permeada por essas situações e que não existe, portanto, uma “receita pronta” para solucionar de vez os conflitos. Buscar trazer para unidade escolar palestrantes que tratem dos conflitos mais comuns de maneira adequada, incentivando e convocando a comunidade escolar toda a participar, fazendo dinâmicas que tratem as relações interpessoais com as famílias e com os funcionários são boas formas de ajudar a diminuir essas ocorrências.

Esta análise aponta ainda novos caminhos para gestão e comunidade da Escola Municipal H Souza, pois é importante enfatizar que o conflito na instituição anteriormente à análise era um desafio ainda maior e trazia mais desconforto principalmente para os gestores . Porém com a análise realizada ele passou a ser visto como uma das maneiras de estar avaliando a instituição e também de buscar melhorias diversas para a instituição como um todo.

Existem várias formas de se chegar a um esclarecimento ou a um consenso de opiniões numa situação de conflito, mas sempre é necessário usar a democracia. Dentro de uma instituição com tantas pessoas envolvidas: pais, comunidade, funcionários, todos se relacionando no dia-a-dia, é natural que pensem diferente, que surjam imprevistos e mal-entendidos, que questionem os acontecimentos e as normas da escola e por isso os gestores nunca devem resolver sozinhos essas questões. O PPP da Escola Municipal H Souza em seu tópico: *Relações de Trabalho*, deve contemplar mais caminhos a serem tomados acerca dos conflitos vivenciados no cotidiano escolar. Eles demandam um grande exercício de democracia que é tão importante para se efetivar a gestão a que esse PPP se propõe. Essa não é uma tarefa fácil, mas com esforço e dedicação principalmente dos gestores da instituição, é possível de se concretizar.



## REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 20 de Dezembro de 1996**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)

DIVINÓPOLIS. **Estatuto dos Servidores Municipais de Divinópolis**. Divinópolis-MG. Disponível em <http://www.divinopolis.mg.gov.br/documentos/estatuto.pdf>  
Acesso em 12-06-13

DIVINÓPOLIS. **LEI Nº 7.290/2011. Prefeitura Municipal de Divinópolis, 2011**, Divinópolis/MG. Disponível em [http://sapl.camaradiv.mg.gov.br/sapl/sapl\\_documentos/norma\\_juridica/9888texto\\_integral](http://sapl.camaradiv.mg.gov.br/sapl/sapl_documentos/norma_juridica/9888texto_integral). Acesso em 10-06-13.

GALVÃO, Isabel. **Cenas do Cotidiano escolar: conflito sim, violência não**. Editora Vozes, 2004.

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 13-04-2013

JAPECANGA, Alaíde Pereira. **A Democratização das Relações de Trabalho na Escola**. *Org & Demo*, v.1, p. 41-49, 2000.

MORGADO, Catarina e OLIVEIRA, Isabel. **Mediação em contexto escolar: Transformar o conflito em oportunidade**. 2009. Disponível em: [www.exdrajournal.com](http://www.exdrajournal.com). Acesso em 13-06-2013 .

NAVARRO, Ignez Pinto . **O diretor, o Conselho Escolar e a gestão democrática na escola**.. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 13-06-2013.

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

OLIVEIRA, Márcia Alves de. **Escola: Diversidade Cultural, Espaço de Reflexão e Mediação de Conflitos Inerentes ao Ser Humano**. IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE - III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. 26 a 29 de outubro de 2009.

## ANEXOS



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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:  
ESCOLA MUNICIPAL HSOUZA**

**CLÁUDIA APARECIDA LIMA  
DALILA FERREIRA TERRA  
ROSILENE CANDIDA DA SILVA**

**BELO HORIZONTE**

**2013**

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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:  
ESCOLA MUNICIPAL HSOUZA**

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

**BELO HORIZONTE**

**2013**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	03
1. FINALIDADES DA ESCOLA .....	05
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	07
2.1 Estrutura Organizacional Administrativa .....	08
2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica .....	09
3. CURRÍCULO .....	13
4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES .....	16
5. PROCESSOS DE DECISÃO .....	21
6. RELAÇÕES DE TRABALHO .....	25
7. AVALIAÇÃO .....	28
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	32
REFERÊNCIAS .....	34
ANEXO A .....	37
ANEXO B .....	38
ANEXO C .....	42

## INTRODUÇÃO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento de total importância na escola, pois define sua identidade e indicam as direções a seguir, ações e metas a alcançar para que se cumpra o papel de ensinar com qualidade. O PPP de uma escola assume um novo significado quando sua elaboração e implementação acontece de forma participativa, sendo político e pedagógico. É um dos elementos fundamentais da gestão escolar democrática. Azevedo em seus estudos evidencia a real necessidade desse documento em uma gestão democrática,

O PPP só assume seu real significado a partir de um processo de elaboração e implementação que pautado pela participação efetiva de toda comunidade escolar e que contemple os aspectos culturais, sociais e afetivos, dentre outros dessa comunidade. Assim dentro da perspectiva da gestão democrática não existe outra maneira de construir de se construir um documento de tal relevância (AZEVEDO, s.d.)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola HSousa baseia-se no compromisso assumido entre funcionários, comunidade escolar e alunos da mesma com o propósito de se alcançar o objetivo comum que é a qualidade no ensino proporcionando a construção do conhecimento de forma lúdica e prazerosa visando a formação integral do ser humano. Este documento procura retratar da melhor forma possível, a realidade na qual a escola está inserida, suas dificuldades (por ser um imóvel alugado), conflitos, anseios e metas para atender as reais necessidades da comunidade e de toda população.

A Escola Municipal Hsouza é uma escola de Educação Infantil do Sistema Municipal de Divinópolis (MG) que atende crianças na faixa etária de 2 a 5 anos, sendo 20 turmas, 10 no turno matutino e 10 no vespertino. A escola possui uma clientela bastante diversificada, por estar localizada em área central da cidade, atende a várias comunidades e bairros e possui alunos de diversas classes sociais. O objetivo do trabalho está voltado para o desenvolvimento integral da criança e para uma formação mais humana, que envolva o respeito à diversidade e valores como respeito e solidariedade.

Deve-se ater a importância da participação dos órgãos colegiados na elaboração e implementação do PPP. Segundo Souza (s.d.) “é o Conselho Escolar que no dia-a-dia da escola coordena a gestão escolar, estuda, debate, acompanha, controla e avalia as ações do cotidiano, tanto no que diz respeito ao pedagógico, como ao

administrativo e financeiro”. Sabe-se que a democracia na educação escolar depende fortemente de um Conselho Escolar que atue participando de fato das decisões e discussões importantes tomadas na comunidade a qual pertence. Por isso a escola busca fortemente esta atuação de várias maneiras, sempre trazendo a comunidade para o seu interior e se reunindo com bastante frequência com o seu conselho. Desse modo,

Vale a pena insistir em um processo em que a escola seja autora do seu projeto. A sensibilização da cultura do registro pensado e vivido pela escola, o encontro de alternativas criativas para problemas cristalizados no cotidiano, o aumento do interesse da escola em conhecer melhor sua realidade, a busca de processos mais democráticos e, em especial o aguçamento da crítica e da autocrítica. (OLIVEIRA s.d.)

O PPP de uma instituição escolar é fundamental para uma boa qualidade do trabalho nela realizado. A aprendizagem de qualidade é o objetivo de toda escola, porém deve-se discutir na elaboração do mesmo o sentido do que seja este projeto. É necessária uma constante reflexão e discussão sobre os problemas vivenciados na instituição, buscando sempre solucionar e decidir, de maneira democrática, rompendo assim com as relações competitivas e autoritárias na mesma. Segundo Oliveira (s.d.), “o PPP deve de fato mostrar como é a escola com toda a sua estrutura organizacional, suas potencialidades e limitações. Deve ainda expressar claramente qual é o eixo e o objetivo principal do trabalho da instituição” (OLIVEIRA, s.d.).

Nota-se que isto é bastante significativo diante de tantas escolas que ainda trabalham usando o autoritarismo, o coronelismo e outras práticas condenáveis de gerir uma instituição. Pode também ser muito mais eficiente e educativo para todos que vivenciam de alguma forma o trabalho desta escola, trazendo para além dos muros da escola uma melhoria na qualidade de vida das pessoas da comunidade na qual está inserida.

## **2. FINALIDADES DA ESCOLA**

Acreditamos no cumprimento da missão de educar como ato de conduzir a criança a um desenvolvimento integral, considerando suas condições físicas, emocionais,

cognitivas, de forma a proporcionar o desenvolvimento e crescimento saudável através de atividades que estimulem a construção do conhecimento. Neste processo, ao mesmo tempo em que ensina, o professor aprende com a criança, em uma relação recíproca. Nossa escola baseia-se no princípio de que todo ser humano tem condições reais para aprender desde que sejam oferecidas experiências significativas, não basta simplesmente a criança frequentar uma instituição de educação infantil, é preciso que professores e toda equipe direcionem o trabalho para as necessidades de desenvolvimento da criança.

Dessa forma, buscamos realizar um trabalho pedagógico que favoreça a aprendizagem através do lúdico, jogos, brincadeiras, músicas e faz de conta. Para que haja aprendizagem é preciso que a criança sinta-se bem e feliz. O trabalho realizado no CEMEI se pauta na busca de assegurar uma formação para a diversidade em todas as suas dimensões de forma a considerar o processo de socialização e os valores necessários para a vida em sociedade.

O projeto de trabalho valoriza a transversalidade ou interdisciplinaridade dos eixos trabalhados e tem como subsidio os Parâmetros Curriculares Nacionais e as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil. Tem a finalidade de desenvolver o raciocínio da criança, a linguagem, conhecimento de mundo, enfim sua curiosidade e criatividade a partir daquilo que ela já conhece de sua bagagem, das experiências trazidas do meio em que vive.

O Projeto político Pedagógico deve ser bem elaborado para dar conta de toda estrutura da instituição e orientar o trabalho pedagógico, no entanto este projeto deve ser flexível e estar sempre em constante processo de implementação, alteração, modificação. Esse documento deve ser visto como norteador de todo o trabalho na instituição, pois a partir de suas diretrizes assume compromissos com a população atendida, com a comunidade e define o que deve ser feito para chegar aos resultados esperados. A lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN) número 9394 de 1996 declara sobre as finalidades da educação,

A educação, 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. (LDB, 1996, art.2º)

De acordo com o estabelecido pela referida lei a instituição tem como meta a formação integral do indivíduo, propondo atividades que levem em conta suas necessidades de desenvolvimento. A criança é um sujeito ativo que brinca, cria, recria e constrói, participa dialeticamente da constituição e construção de seu aprendizado. O que acontece através da ampliação da autonomia, de sua liberdade de expressar, da incorporação de regras e limites. Tem-se o compromisso de formar cidadãos autênticos, críticos e conscientes, capazes de pensar, compreender e agir para garantir seus direitos e lutar por uma sociedade mais fraterna.

Para se alcançar os objetivos e finalidades é preciso haver planejamento e ações efetivas para que estes sejam concretizados segundo Souza (s.d.) o planejamento deve ser entendido dentro de um contexto histórico cultural, visto que:

O planejamento de ensino passa a ser compreendido de forma estreitamente vinculada às relações que se produzem entre a escola e o contexto histórico-cultural em que a educação se realiza. Nesta perspectiva, devem-se levar em conta, ainda, as articulações entre o planejamento do ensino e o planejamento global da escola, explicitado em seu Projeto Político-Pedagógico. (SOUZA s.d)

A instituição procura direcionar seu trabalho a fim de garantir e articular sua função política, social e cultural procurando preparar as crianças para futuramente atuarem de forma participativa na política. Intervir na realidade em que vivem o que implica direito e deveres necessários para viver em sociedade.

A instituição de educação infantil Hsouza tendo em vista uma gestão democrática propicia um ambiente acolhedor, não só às crianças como também aos pais e à comunidade. Incentiva a participação, o envolvimento das famílias no processo pedagógico com a finalidade de desenvolver um trabalho em parceria, escola-família-comunidade. Como nos diz (SOUZA, OLIVEIRA E SANTOS, s.d.) “não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade”, neste sentido acredita-se que a participação é fundamental para que se efetive a democratização e garantia de uma escola com mais qualidade.



## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9394/96 em seu artigo 23 trata o seguinte:

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 em outros critérios, ou forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar. (CAPÍTULO II, ARTIGO 23)

A estrutura organizacional de uma escola mostra como é todo o funcionamento da mesma em aspectos administrativos e pedagógicos. Diz também do espaço físico da escola e de como ele é utilizado na instituição. Esta instituição possui estrutura organizacional administrativa e pedagógica e procura trabalhar para que o processo de aprendizagem ocorra da melhor maneira possível.

Toda a administração da instituição é feita pela parte da estrutura organizacional administrativa como avaliações com funcionários, festas, eventos, caixa escolar, reuniões diversas e a estrutura organizacional pedagógica cuida de todo o pedagógico da unidade escolar e ainda faz um elo entre o administrativo e o pedagógico. A estrutura organizacional pedagógica é sustentada pela administrativa que proporciona o funcionamento da escola.

### 2.4

#### 2.52.1 Estrutura Organizacional Administrativa

A estrutura organizacional administrativa é composta pela direção da unidade escolar juntamente com a supervisão, serventes escolares e auxiliares de serviço da instituição. Esta escola possui atualmente uma diretora administrativa, uma diretora pedagógica, uma vice- diretora, uma supervisora, cinco serventes escolares, sendo

que duas estão com laudo médico, um auxiliar de serviço I e quatro auxiliares de serviço II.

A diretora e vice-diretora administram a unidade escolar fazendo todo o trabalho burocrático, compras, prestações de contas, reuniões diversas, inclusive com colegiado escolar, organizam festas e eventos, definem horários e funções dos funcionários da escola, cuidam da merenda escolar, enfim toda a parte administrativa. A supervisora escolar como o próprio nome diz supervisiona e orienta os professores para que o trabalho pedagógico seja eficiente. A diretora pedagógica coordena todo o processo relativo ao pedagógico da unidade escolar fazendo também um elo entre o pedagógico e o administrativo e entre os turnos de trabalho

As serventes escolares cuidam da merenda e de toda limpeza da escola, as auxiliares de serviços II ficam mais por conta da limpeza interna e externa da escola e ajudam um pouco com as crianças dando banhos ajudando nas trocas quando necessário. O cargo de direção e vice-direção é ocupado através de eleição direta realizada de 3 em 3 anos na unidade escolar. Os demais cargos através de concurso público e alguns também através contratos feitos pela Secretaria Municipal de Educação.

A escola não possui ainda um Conselho Escolar e sim um Colegiado Escolar. Todos os meses acontecem reuniões com os membros do Colegiado Escolar. Antes da primeira reunião o colegiado é de formado, é realizada uma assembleia através de eleição para os seus membros, e ele é composto de todos os segmentos da comunidade (pais, familiares, professores, diretores, secretária, serventes, escolares, bibliotecária).

O colegiado escolar é eleito de 2 em 2 anos e participa de das diversas decisões importantes tomadas na escola como emprego de verbas, prestação de contas, organização de festas e eventos, proposta de calendário escolar, dentre outras.

Sabe-se que,

A consolidação dos conselhos escolares implica em buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da

escola propriamente dito. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, s.d, p.03)

A escola busca sempre um trabalho que propicie a gestão democrática participativa, portanto destaca-se sempre um consenso das opiniões de toda a comunidade escolar, representada principalmente pelo colegiado escolar nas diversas decisões tomadas. Essa é uma boa maneira de colocar em prática a participação de todos dentro da instituição.

## 2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica

A estrutura organizacional pedagógica é composta pela diretora pedagógica, supervisora, vinte e duas professoras, sendo vinte regentes e duas eventuais e ainda duas professoras de laudo médico. As professoras de laudo médico acompanham os alunos de inclusão da instituição e ficam na sala de aula juntamente com a professora regente. A diretora pedagógica coordena todo o trabalho pedagógico da escola juntamente com a supervisora pedagógica. A supervisora planeja juntamente com os professores, olha relatórios, diários, enfim supervisiona o trabalho dos professores. Os professores regentes de classe, como o próprio nome diz, regem as turmas, colocando em prática todo o planejamento feito juntamente com a supervisora e com as outras professoras da escola.

Os cargos são ocupados através de concurso público e em alguns casos por contratos feitos pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Toda a equipe pedagógica da instituição é de suma importância para que aconteça um trabalho de qualidade, para que a aprendizagem aconteça de maneira prazerosa e significativa para as crianças dentro da gestão democrática a que se propõe. A escola oferece atendimento de creche de crianças de 2 e 3 anos de idade e de 1º e 2º períodos em 2 turnos, sendo que o primeiro inicia-se às 07:00 horas e termina às 11:30 horas. O segundo turno inicia-se às 13:00 horas e termina às 17:30 horas, segundo quadro abaixo:

	Creche II	Creche III	1º Período	2º Período
--	-----------	------------	------------	------------

Matutino	1 turma: 14 alunos.	3 turmas: 18 alunos em cada	3 turmas: 20 alunos em cada	3 turmas: 25 alunos em cada.
Vespertino	1 turma: 14 alunos	3 turmas: 18 alunos em cada	3 turmas: 20 alunos em cada.	3 turmas: 25 alunos em cada.

A escola tem capacidade para atender até 408 crianças, conforme demonstrado no quadro. Atende também alguns alunos de inclusão, quando nos são encaminhados. A inclusão hoje uma realidade da maioria das escolas, e a instituição ainda encontra algumas dificuldades para o trabalho com esses alunos como: falta de pessoal qualificado para o trabalho, falta de salas apropriadas, preconceito de algumas pessoas da comunidade, mas o trabalho vem melhorando e está sendo oferecido cursos pela SEMED o que vem ajudando significativamente a escola.

O calendário escolar (vide anexo C) cumprido pelo aluno é de 200 dias letivos, conforme a LDB 9394/96. As questões administrativas e pedagógicas são tratadas em dias escolares conforme calendário escolar aprovado pela SEMED e sempre que necessário o tempo do recreio é usado para avisos diversos. Conforme regimento interno da instituição, os dias escolares acontecem com rodízio de horário, sendo um pela manhã e outro à tarde e assim sucessivamente.

No início do ano letivo, acontece uma reunião com os familiares e com as diretoras administrativa e pedagógica. Elas conversam com as famílias sobre as regras de funcionamento da escola como: explicar como é servida a merenda, horário de entrada e saída dos alunos, dia da fruta, dia do brinquedo dentre outras questões. É apresentada aos familiares dos alunos a funcionária que fica no portão da escola, fala-se da importância do uso do uniforme pelos alunos, como é o uso da biblioteca, da agenda e dos espaços externos da escola. Busca-se esclarecer as dúvidas dos familiares dos alunos da melhor forma possível.

Segundo Cury (s.d.), “a escola tem o dever de propiciar de várias maneiras a interação das famílias com a mesma e esse é um modo de tentar garantir a permanência dos alunos na instituição”. Portanto, essa escola procura realizar essa

interação desde o início até o final do ano letivo não apenas em reuniões, mas também em festas para comunidade escolar, assim como palestras, cursos e oficinas nos dias chamados Dia Letivo Integrador.

Para o uso das salas de DVD, biblioteca, parquinho, quadra, varanda e sala de informática, contamos com um cronograma que é bem pensado e feito a partir das necessidades de cada faixa etária. Os alunos de 2 e 3 anos de idade têm mais horários de atividades motoras e no parquinho do que os de 4 e 5 anos.

As turmas são formadas de acordo com a faixa etária, de forma heterogênea, procurando respeitar a individualidade de cada criança, respeitando suas aptidões, sem perder de vista o Referencial Curricular da Educação Infantil. Como o prédio é bem grande, as crianças são recebidas no início da aula na varanda de entrada da escola. Os professores regentes devem esperar seus alunos neste local, organizar sua turma e seguir para sala de aula com eles.

O trabalho pedagógico da instituição se pauta no construtivismo de Piaget e no sociointeracionismo de Vygotsky. A escola acredita que a criança aprende melhor na relação com o outro, com o outro e também através da construção. Estimula-se sempre a construção do aluno, o convívio social, o pensamento, a autonomia e os trabalhos em grupo. Fazem-se diariamente trabalhos diversos que proporcionam o gerenciamento de conflitos, os cuidados com o corpo, a organização.

Periodicamente são expostos trabalhos das crianças em murais fixados na escola a fim de valorizar e divulgar as atividades feitas por elas. Estimulam-se os trabalhos feitos no coletivo, visando a integração do educando, para que eles percebendo suas diferenças, tragam contribuições, respeitem regras estabelecidas, proponham outras e elaborem melhor seus conhecimentos.

Elaboramos com a participação efetiva dos alunos, os combinados que regem as discussões e avaliações a cerca do convívio social. Estes combinados são revistos e reelaborados sempre que necessário na sala de aula e são feito cartazes dos combinados das diversas turmas. Segundo Cury (s.d.), “a elaboração das regras internas da escola precisam incentivar as formas dialógicas como maneira de

superação de tensões e conflitos, esgotando todos os recursos pedagógicos antes de se usar sanções disciplinares”.

Usa-se com frequência procedimentos com leituras diversas, usando os diferentes portadores de textos como: poemas, parlendas, jornais, bulas, rótulos, histórias em quadrinho, livros de história, buscando mostrar aos alunos como são organizados na escrita os vários gêneros, desde o vocabulário adequado a cada um, até os recursos coercivos que lhes são característicos.

Trabalhamos com projetos pedagógicos cujos temas são de acordo com o interesse da faixa etária dos nossos alunos, os quais são escolhidos por toda a equipe pedagógica. O projeto trabalhado no 1º semestre letivo tem um tema único para toda a escola e é adequado a cada faixa etária. No segundo semestre letivo, o projeto pedagógico é diverso e de acordo com a turma, nunca perdendo de vista a mobilização de diferentes áreas do conhecimento, o interesse das crianças e o envolvimento dos professores regentes de cada turma.

No final de cada semestre letivo o fechamento dos projetos acontece de maneiras diversas com, Mostra Cultural e Momento Cultural, envolvendo toda a comunidade escolar. O espaço usado para esses eventos é muitas vezes a própria escola e outras vezes a praça próxima quando se faz necessário. Contemplam-se várias modalidades artísticas com o propósito de diversificação das ações dos alunos na experimentação material, espacial e corporal, dando ênfase ao desenvolvimento do desenho. Buscamos também diversificar a ação das crianças na experimentação dos materiais, do espaço e do próprio corpo.

Através das Ciências Sociais e Naturais, procura-se ampliar as experiências das crianças e permitir que construam conhecimentos diversificados sobre o meio natural e social, a partir dos já existentes, construindo assim novas formas de pensar sobre os eventos que as cercam. Os projetos pedagógicos oportunizam muitas experiências nesse campo e é muito atrativo para as crianças realizar experimentos diversos.

Trabalham-se cotidianamente as dimensões expressivo-motora, afetiva, cognitiva, linguística, ética, estética e sociocultural dos alunos, observando-se a indivisibilidade dessas dimensões. Procura-se enfatizar o trabalho motor fino, trabalho com as mãos que desenvolve a coordenação motora fina. E também o motor grosso que trabalha todo o corpo como: pernas, braços, cabeça; através de atividades variadas que promovam esse desenvolvimento. Sempre buscando a interdisciplinaridade dos conteúdos para atingir de maneira prazerosa os objetivos traçados.

A escola se propõe a trazer profissionais para ministrar cursos e oficinas que são definidas pelos profissionais da escola conforme as necessidades elencadas. E também a continuar com grupo de estudos para os funcionários em dias escolares ou à noite quando necessário se os mesmos concordarem de doar tempo para esse fim. Também são liberados profissionais para fazer cursos de aperfeiçoamento, através de rodízio anual, sendo um de cada turno de trabalho, sempre de forma vinculada aos conteúdos prioritários da instituição escolar.

### **3. CURRÍCULO**

Pensar em currículo na Educação Infantil é pensar em uma construção histórica e cultural cristalizada na constituição das instituições escolares através de concepções de currículo. O sistema capitalista influencia significativamente na constituição e interpretação das políticas de currículo, o que produz um discurso hegemônico e atua diretamente na construção de identidades e subjetividades dos sujeitos, como afirma Souza e Mello:

Vivemos sob a batuta do sistema capitalista de produção, sistema que nos dias de hoje veste a roupagem do neoliberalismo, no qual o discurso hegemônico do mercado e suas necessidades cada vez mais prementes dão o tom das diversas atividades materiais e simbólicas. Atividades estas que são produtoras de nossa sociabilidade e de nossa subjetividade. (SOUZA E MELLO, 2008, P. 11)

É necessário refletir sobre as implicações que o modo de produção capitalista produz no espaço educativo, e nas instituições de educação infantil. Este modo de produção material e simbólico advindo do sistema capitalista está presente nos diversos espaços, e deve partir de nós a atitude de superar nossos limites, buscar possibilidades que nos levam rumo a novas alternativas na construção de nossa

prática, procurando fazer a diferença na escola. Lopes (s.d), fala sobre os discursos nas políticas de currículo enfatiza-se a ideia de política de currículo “como um pacote que é lançado “de cima para baixo” nas escolas, determinado pelos governos, cabendo às escolas aceitar passivamente ou resistir”.

A partir do momento que transgredimos, rejeitamos e/ou modificamos o que nos é imposto passamos a nos constituir como sujeitos atuantes e ativos capazes de criar e recriar, mesmo que cercado de contradições e limitações. Como nos diz Souza e Mello (2008 p.12) “é necessária a construção de um pensar coletivo, de construir novas formas de convivências e o espaço educativo é o lócus de produzir diferentes formas de constituição de sujeitos e subjetividades.”

O currículo faz parte das discussões entre profissionais de educação e especialistas nas unidades escolares, no entanto, nem todos tem uma visão ampla de sua concepção. A forma como o currículo está relacionado com o processo ensino-aprendizagem e sua importância para viabilizar o acesso e permanência dos estudantes na escola, currículo está associado às concepções de educação, ao planejamento didático pedagógico e às formas de organização e avaliação dos conteúdos escolares.

É também uma prática que acontece em função cultural onde estão presentes agentes sociais, elementos técnicos, educandos e professores. Arroyo nos fala sobre a importância de renovar o currículo como forma de diminuir o fracasso escolar:

Quando os saberes e as habilidades requeridos pela economia mudam, a instituição escolar tende a mudar. Como? Redefinido os saberes e as competências a serem apreendidos pela infância e a juventude. Se a escola transmite conteúdos absolutos, perde sua função social, logo inovemos os conteúdos e estaremos inovando a educação. Em uma concepção estreita de currículo, inovar a escola é sinônimo de mudar o currículo (ARROYO, 1999, p.137).

O currículo na concepção de Souza e Mello (2008) pode ser analisado como:

Um conjunto de ações desenvolvidas por sujeitos, agindo e interagindo, em uma dinâmica que tenciona e, ao mesmo tempo dinamiza a relação didático-pedagógica essencial no cuidar e educar na educação Infantil. (SOUZA E MELLO 2008, p. 41).



Nessa perspectiva, deve se observar criticamente os Referenciais Curriculares da Educação Infantil e sua inter-relação com o Projeto Político pedagógico da escola. É importante entender o currículo como uma questão multidimensional, que envolve saberes e conhecimentos construídos socialmente, para dar suporte às ações realizadas no cotidiano escolar institucional. Ao discutir a questão curricular deve se ater à legislação Lei de Diretrizes e bases da Educação (LDBEN, 1996) e aos Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Infantil (RCNEIs).

Esses documentos oferecem orientações, sugestões e subsídios para a organização da estrutura pedagógica (vide anexo A e B) da escola e oferecem bases para o trabalho do professor. No entanto, não são suficientes para promover experiências escolares significativas e garantir o direito à educação com qualidade. Por isso os conteúdos devem ser reconstruídos, recontextualizados, o currículo não é um elemento neutro, deve se priorizar conhecimentos construídos na coletividade, na diversidade em múltiplos espaços sociais.

Como suporte às ações educativas desenvolvidas em nossa escola, temos como referências a perspectiva construtivista e também a sócio-interacionista. Procuramos propiciar ambientes de aprendizagem nos quais o conhecimento é construído pela criança através de relações de trocas, em um processo de relações sociais, mediado pela ação do professor e de outros sujeitos. Procura-se usar essas referências de forma flexível para atender as características de cada criança, seu ritmo e suas necessidades.

A organização do planejamento didático pedagógico é realizada e implementada segundo os fundamentos norteadores propostos pelo RCNEIs de forma a contemplar os seguintes eixos: movimento, música, artes, matemática, natureza e sociedade, linguagem oral e escrita. Esses eixos são trabalhados de forma integrada e interdisciplinar procurando criar condições para as crianças conhecerem, descobrirem e ressignificarem novos sentimentos, valores, ideias, costumes e papéis sociais.

A interdisciplinaridade é um processo e uma filosofia de trabalho que torna favorável a materialização do currículo através de uma gestão democrática, da cooperação e

participação de todos envolvidos na escola. Assim, nossa escola procura trabalhar com um currículo flexível, pautado e definido nas experiências e práticas desenvolvidas por professores, alunos e gestores de forma a buscar a construção de um currículo integrado que favoreça como nos diz Souza e Mello (2008 p.67) “uma unidade conquistada pela práxis por meio de uma reflexão crítica sobre a experiência ser retomada em termos de síntese.” Mostra-nos a necessidade de uma ação intencional a partir de olhares diferenciados em função de uma educação humanizadora.

#### **4.TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES**

De acordo com Cavaliere (2007, p.1016) entende-se o tempo escolar como tempo real de permanência dos alunos na escola.

Para Knight (apud Pinto, 2001, p.47) o tempo da escola pode ser analisado em três níveis distintos que possuem diferentes competências: um nível denominado de macroestrutura – responsável pela definição do ano escolar, semestre, bimestre; um nível que seria a microestrutura – responsável pelo horário diário, pelas variantes que não influenciam a macroestrutura e responsável ainda pelo currículo nos países onde se tem a autonomia para o estabelecimento do mesmo; e por fim, um terceiro nível que diz respeito ao tempo pessoal, à forma como cada estudante, individualmente, utiliza seu tempo de aprender. Segundo aquele autor, é no nível da macroestrutura que se encontram os grandes responsáveis pela organização do tempo escolar e pela manutenção ao longo de tantas décadas, de uma estrutura mais rígida, posto que tal estrutura recebe “a proteção de forças poderosas”: as forças sociais, as financeiras, as históricas e as organizacionais. Essas forças atuam moldando a lógica do tempo escolar. (Fernandes, 2008, p.7-8)

Na atualidade, tem crescido no cenário educacional brasileiro o número de projetos de instituição da escola integral pode-se justificar pelos seguintes pressupostos:

- Melhoria da qualidade do ensino devido ao aumento da permanência do aluno na escola.
- Forma de a escola atender às necessidades sociais de vida das famílias e a rotina de trabalho.
- Representação da nova concepção de educação, sua função no processo de formação dos educando:

A ampliação do tempo diário de escola tem sido apresentada, no Brasil (Ribeiro, 1986) e em outras partes do mundo (Grunder, 1997; Cattabrin, 1997), como uma aposta na diminuição das diferenças entre os sistemas de

prestígio e os sistemas desprestigiados, entre os alunos com forte capital cultural e os oriundos de famílias com baixo capital cultural, coisa que o prolongamento generalizado dos anos de escolarização não teria atingido. A novidade da ampliação do tempo diário estaria na transformação do tipo de vivência escolar, na mudança, portanto, no papel desempenhado pela escola. (Cavaliere, 2008, p.1021)

Em Minas Gerais no ano de 2005, a rede estadual criou o Programa Aluno de tempo integral através dos programas tais como: Projeto Escola Viva, Comunidade Ativa que tem como objetivo o trabalho com crianças com dificuldades de aprendizagem e oriundas das classes menos favorecidas. Vale salientar o formato utilizado pelo programa, de acordo com Cavaliere (2008),

O Tempo Integral, no âmbito da “Escola Plural”, pretende aumentar o tempo da jornada escolar usando variados espaços na cidade (clubes, parques cinemas museus) em parceria com universidades. A base do Programa é a intersectorialidade entre órgãos públicos, sociedade civil e empresas. A escola é a referência, mas as atividades podem se dar fora dela. (CAVALIERE, 2008, p.1027)

O que se propõe, na realidade, é a organização de atividades em tempo integral para que todos os alunos possam ter acesso às mesmas.

A organização do tempo e do espaço escolar de cada instituição de ensino deve levar em consideração as especificidades de cada região: estrutura econômica, espaço físico da escola e a finalidade da educação que a escola propõe. Envolve a organização de variadas atividades, com a utilização de diferentes materiais e espaços físicos devendo os mesmos ser adequados às diversas faixas etárias atendidas pela escola. Para Freitas (2004),

O tempo de escola é encarado cada vez mais como oportunidade de uma socialização-vivência o mais plena possível dos profissionais e dos alunos (Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, 1994, p. 16)

Os conteúdos escolares, a distribuição dos tempos e espaços submetem-se a um objetivo central mais plural: a formação e vivência sociocultural própria de cada idade ou ciclo de formação dos educandos [...] conseqüentemente, o tempo escolar é organizado em fluxos mais flexíveis, mais longos e mais atentos às múltiplas dimensões da formação dos sujeitos socioculturais. (FREITAS, 2004, p.12-13)

Analisando de forma concreta a organização do tempo escolar, percebe-se que o mesmo tem como objetivo sanar as necessidades relacionadas às dificuldades enfrentadas pelos educandos no que diz respeito ao seu bem estar ou suprir as necessidades do Estado e/ou sociedade adequando-se à busca de conforto dos

adultos. Desta forma sua organização apresenta uma vertente cultural o que transforma sua constituição em um fruto de conflitos e negociações.

É imprescindível que haja uma sequência básica de atividades diárias, pois a rotina é útil para orientar as crianças a perceberem-se no tempo e no espaço evitando assim o que Cavaliere (2007, p.1019) chama de efeito paradoxal ao citar o exemplo das experiências dos CIEPs no Rio de Janeiro, "... houve casos em que a jornada integral, empobrecida em sua rotina devido à falta de atividades diversificadas, gerou o efeito contrário ao esperado."

Entretanto, faz-se necessário também, que o ambiente escolar seja um espaço para o novo, para o descortinar de novas aprendizagens, contribuindo para a aquisição do conhecimento de forma prazerosa. Tendo em vista que o foco principal da escola é o aluno, todas as medidas adotadas, os planejamentos devem contribuir o bem estar do aluno fazendo com que ele sinta-se bem e em condições psicológicas, emocionais e físicas para aprender de forma tranquila e significativa.

A participação dos pais e/ou responsáveis pelo aluno é de suma importância sendo de responsabilidade da escola a promoção desta aproximação através da realização de reuniões periódicas para que a família possa acompanhar de perto a vida escolar do educando. Além disto, a promoção de festas, gincanas, palestras, oficinas, visita à residência dos alunos, atendimentos para discussões exclusivas de ordem pedagógica são recursos utilizados na promoção da relação da escola com a família e os educandos.

O público alvo da Escola Municipal HSouza centra-se na creche 2 e 3 anos, 1º período – 4 anos e 2º período- 5 anos sendo o atendimento realizado nos turnos matutino e vespertino. O turno matutino inicia-se às 07h00min horas e termina às 11horas e 30 minutos e o turno vespertino inicia-se às 13 horas e termina às 17horas e 30 minutos.

o calendário escolar (vide anexo C) cumpre o que determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDB 9394/96 sendo constituído de 200 dias letivos e 800 horas. Este é organizado de maneira que contemple: os dias letivos, férias, feriados e recesso. Sua construção é coletiva, envolvendo a participação de toda a comunidade escolar, Secretaria de Educação e pais de alunos. Sempre que se faz necessária a alteração de datas as mesmas são comunicadas via ofício para a Secretaria de Educação para justificativa e deferimento. A comissão de acompanhamento do calendário escolar é eleita em assembleia formada por um membro da diretoria, um representante do segmento de funcionários e segmento de pais.

As questões administrativas e pedagógicas da escola são tratadas nos dias escolares, devidamente agendado no calendário escolar. Para a realização desses dias é feito um rodízio podendo acontecer tanto período matutino quanto no vespertino. Sempre que se faz necessário o período do recreio é utilizado pela direção para transmitir pequenos avisos ou recados. O planejamento dos profissionais de ensino ocorre de duas formas:

- Semanalmente com o auxílio do professor eventual que realizam atividades lúdicas, artísticas e psicomotoras com os alunos enquanto os professores planejam entre si. Busca-se sempre que os professores que esteja atuando com a mesma faixa etária participem juntos
- Mensalmente, de forma coletiva, através do projeto Oficina Itinerante da Rede Municipal de ensino que disponibilizam uma equipe de profissionais que realizam oficinas com os alunos enquanto os professores, a direção e a equipe pedagógica da secretaria de educação planejam, estudam e discutem acerca das dificuldades e necessidades dos educandos e da escola como um todo. Para o educando as oficinas visam propiciar o desenvolvimento das linguagens plástica, musical, corporal e oral.

Os alunos são enturmados de acordo com a faixa etária, de forma heterogênea, ou seja, as classes são compostas por alunos com diferentes níveis de desenvolvimento e conhecimento. A aprendizagem se processa por meio de atividades diversificadas procurando respeitar a individualidade de cada criança

valorizando suas aptidões, sem perder de vista o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, assim como as Diretrizes Curriculares Nacionais.

A escola conta diariamente com a realização de atividades motoras, dirigidas, com cronograma pré-estabelecido a fim de trabalhar a motricidade, a coordenação motora fina, grossa e a lateralidade. As atividades são desenvolvidas de acordo com a faixa etária dos alunos. Além disto, contamos com um período livre para uso do parque e varanda para atividades motoras, assim como o uso da sala de multimeios, com os objetivos de desenvolver a socialização, a observação do aluno, o levantamento de hipóteses com o outro, a troca de experiências e assim fazer as devidas interferências.

Os alunos possuem horários semanais para visitas à biblioteca da escola, com acompanhamento da professora regente, onde podem pegar livros emprestados e também ouvir histórias. Toda sexta-feira acontece o momento cívico de cada turno. A chamada é feita diariamente, sempre no início do horário e as faltas consecutivas sem justificativa são passadas à secretaria para averiguação.

A organização do tempo e do espaço da escola visa refletir a concepção educacional adotada pela instituição que enfatiza a necessidade dos educandos assumirem a responsabilidade pela preservação dos bens pessoais e públicos bem como do meio ambiente. Assim partimos do pressuposto que:

[...] a escola é, por natureza, a instituição do aluno e para o aluno. Com todas as suas limitações, é a instituição onde o aluno é sempre a parte principal, onde seu lugar é um direito constitucional. Dependendo de sua proposta, pode vir a ser o local primordial de vida das crianças, onde estas se auto-reconheçam e sejam reconhecidas, onde seus direitos e deveres sejam acordados e respeitados, onde sejam, efetivamente, as protagonistas do processo educacional (CAVALIERE, 2007, p.1031)

A meta da Escola Municipal HSouza centra-se na promoção de uma educação de qualidade para todos e todos os esforços são deferidos na busca por este ideal, entretanto tendo em vista as reflexões de Cavaliere(2007), Freitas (2004) e Fernandes (2008) percebe-se que ainda há um grande caminho a ser percorrido pela educação brasileira no processo da associação entre a teoria e prática, entre a teoria e a realidade apresentada nas instituições de ensino. Para que a

implantação da escola integral aconteça é necessário mais do que o aumento da carga horária do educando. Segundo Cavaliere (2008),

Caso se considere que preparar indivíduos para a vida democrática nas sociedades complexas é função da escola, o tempo integral pode ser um grande aliado, desde que as instituições tenham as condições necessárias para que em seu interior ocorram experiências de compartilhamento e reflexão. Para isso, além de definições curriculares compatíveis, toda uma infraestrutura precisa ser preparada do ponto de vista de espaços, dos profissionais e da organização do tempo. Numa escola de tempo integral, as atividades ligadas às necessidades ordinárias da vida (alimentação, higiene, saúde), à cultura, à arte, ao lazer, à organização coletiva, à tomada de decisões, são potencializadas e adquirem uma dimensão educativa. Diferentemente, a rotina otimizada e esvaziada de opções em uma escola em turno parcial, imediatamente centrada nos conteúdos escolares, dificilmente pode propiciar esse tipo de vivência. Nesse sentido, ou seja, entendendo-se mais tempo como oportunidade de uma outra qualidade de experiência escolar, é que a escola de tempo integral pode trazer alguma novidade ao sistema educacional brasileiro. (Cavaliere, 2008, p.1022-1023)

## 5. PROCESSOS DE DECISÃO

O processo de decisão em uma instituição escolar que se pautar pela gestão democrática participativa deve ser condizente com essa gestão. Por isso precisa ouvir a todos, precisa avaliar junto com toda a equipe de trabalho e comunidade a melhor maneira de resolver as diversas questões internas da escola. Segundo a LDB artigo 14, incisos I e II os profissionais da educação deverão participar ativamente da elaboração do Projeto Político Pedagógico e a comunidade escolar e local deve participar dos conselhos e colegiados escolares. Nota-se então dessa maneira que na hora da tomada de decisão é imprescindível a participação da comunidade escolar.

Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (s.d), “o conselho escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada, é composta por membros representantes dos segmentos da comunidade escolar.” O colegiado escolar não é tão completo no sentido de, acompanhar todo o trabalho da unidade escolar, mas também possui caráter consultivo e ou/deliberativo. Sabe-se que o colegiado escolar ajuda muito a unidade escolar a pensar e tomar decisões diante de tantos problemas e demandas que surgem no dia-a-dia e quando a escola para refletir junto com esse órgão o resultado é mais eficiente. Além disso, tendo respaldado do colegiado, a gestão da instituição está agindo corretamente dentro do que se propõe e por isso tem mais confiabilidade de toda comunidade escolar.

Percebe-se que ouvir a todos na hora das tomadas de decisão, não é um processo fácil, requer muita habilidade da gestão na hora de coordenar reuniões onde muitas decisões serão tomadas. Muitas vezes uma reunião que poderia durar apenas 30 minutos, dura às vezes 2 ou 3 horas e em muitos casos nem se consegue resolver todos os assuntos pendentes, é necessário remarcar. Porém dessa maneira é que se constrói a gestão democrática.

É criado no início do ano nesta escola, em uma reunião de pais, colegiado e toda comunidade escolar o código de convivência que trata as questões pertinentes às regras e rotina escolar. São avaliadas as normas e as regras já existentes e a necessidade ou não de modificá-las, a comunidade opina assim como os funcionários e quando necessário acontece uma votação. As normas discutidas são as de funcionamento geral da unidade como: horários, calendário escolar, periodicidade e horário de reuniões gerais, entrada e saída de alunos e pais na escola, dentre outras e são embasadas no regimento da instituição.

A escola desenvolve um trabalho com a comunidade que é denominado escola de pais, no início do ano apresenta-se aos pais esse trabalho e os mesmos tem a oportunidade de junto à comunidade e colegiado opinar e dar ideias para o aprimoramento e continuidade. Os pais que possuem habilidades se inscrevem e são convidados a dar palestra e oficinas, assim sendo, sempre que possível, são inseridos com mais veemência, no processo ensino-aprendizagem da instituição.

Percebe-se que as instituições de ensino, são também instituições sociais dinâmicas. Portanto se caracterizam por uma teia de relações que interferem na mesma direta ou indiretamente e sua direção necessita de um novo enfoque de organização, é essa a necessidade que a gestão tenta suprir. (GONÇALVES E CARMO, 2001 p.31).

O colegiado da instituição tem mandato de 2 anos e têm funções de caráter consultivo e deliberativo nos assuntos referentes à gestão democrática, administrativa e financeira da escola, respeitadas as normas vigentes. As regras específicas para o funcionamento do colegiado, resguardados os parâmetros legais,



devem ser propostas por seus membros em estatuto próprio, aprovado em assembleia geral pela comunidade escolar. Destinados ainda a executar funções de deliberações e prestação de serviços, conta-se com os seguintes órgãos: diretoria, serviços de apoio administrativos, secretaria e serviços gerais.

O colegiado é presidido pelo diretor da instituição escolar e composto por representantes dos seguintes seguimentos: vice-diretor, professores regentes, professores fora da regência, pais de alunos regularmente matriculados e demais servidores da instituição. Totalizando 14 membros dentre titulares e suplentes. O colegiado se reúne ordinariamente a cada mês, e extraordinariamente sempre que necessário. Sabe-se que,

A escola, no cumprimento do seu papel e na efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor; a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe)...na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições. É nessas direções que se implementam e vivenciam graus progressivos de autonomia na escola. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, s.d, p.10)

O caixa escolar é o caixa da instituição e é composto por duas contas bancárias. Uma das contas é onde a prefeitura municipal deposita a verba municipal para a escola, a outra é onde o governo federal deposita a verba do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). A verba do PDDE é anual e a do município vem de 4 em 4 meses. Todas as duas verbas são calculadas pelo número de alunos matriculados e que frequentaram as aulas no ano anterior. A presidente do caixa escolar é sempre a diretora da escola e a tesoureira pode ser algum membro do colegiado ou algum funcionário da escola. São necessárias as duas assinaturas no cheque na hora de efetuar compras e pagamentos. O modo de aplicação dessas verbas segue um critério bem rigoroso.

O caixa escolar é regido por estatuto próprio e acompanha e fiscaliza a administração e aplicação de verbas e recursos financeiros da escola. As reuniões acontecem ordinariamente nos meses em que a instituição recebe recursos financeiros, sendo no mínimo quatro encontros anuais, em ocasiões que se fizerem necessárias podem acontecer reuniões extraordinárias. O caixa escolar é composto por 12 membros, sendo: presidente, tesoureiro, secretário, 3 conselheiros fiscais e

respectivos suplentes e conta com a comunidade dentre os seus membros. Todos os membros precisam assinar as atas da prestação de contas da instituição.

A forma como são utilizados os recursos é definida de acordo com as necessidades da escola, visando aprimorar o trabalho, enfatizando o desenvolvimento global dos alunos. Essas necessidades são levantadas pelos funcionários e apresentadas ao colegiado que deve discutir e aprovar ou não a aplicação do dinheiro nos materiais e serviços citados. As prestações de contas são feitas aos funcionários, colegiado e comunidade, assim que aprovadas pelo caixa escolar são entregues à Gerência de Análise de Custos e Controle Orçamentário da prefeitura da cidade. Também serão afixadas no quadro de avisos da unidade escolar para conhecimento de toda comunidade. Todos os documentos referentes ao caixa escolar estão à disposição de toda comunidade a qualquer hora na instituição. Nota-se que,

A participação, portanto, não se apresenta de maneira padronizada. É uma prática polissêmica, que apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance nos processos de aprendizagem cidadã. Isso quer dizer que os processos de participação se constituem, eles próprios em atitudes e disposição de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, s.d p.11)

As decisões que precisam ser tomadas, mesmo aquelas que surgem no cotidiano escolar são sempre colocadas pela direção aos funcionários e os mesmos tem oportunidade de opinar e defender a sua posição. Quando necessário é usado o horário de café dos funcionários para essas discussões e muitas vezes a direção convoca o colegiado para reuniões extraordinárias a fim de colocá-los a par de algum problema surgido. Os membros do colegiado ajudam a definir e buscar as soluções diversas.

Portanto a instituição tem ciência de que democracia se aprende em várias instâncias sociais, mas a escola tem o dever de promover esse aprendizado de maneira sistemática, porque apenas uma escola democrática consegue formar pessoas democráticas. (GONÇALVES E CARMO, 2001, p.37)

Enfim a instituição valoriza as ideias e opiniões da sua comunidade escolar, pois percebe a importância de estar decidindo coletivamente as diversas questões escolares e sabe que dessa maneira traz mais legitimidade e transparência ao

trabalho da gestão. Procura também valorizar o trabalho de sua equipe sempre realçando os aspectos positivos, elogiando e comentando com o grupo as ações que se fizerem pertinentes. Isso estimula e faz com que a equipe sempre sinta prazer em participar cada dia melhor do trabalho de sua unidade escolar.

## **6. RELAÇÕES DE TRABALHO**

Relações de trabalho estão imbricadas ao papel do gestor no exercício de sua função, como mediador de conflitos e facilitador de relações democráticas e participativas. Paulo Freire nos fala da posição do gestor no desempenho de seu trabalho, Freire (1994, p.107) “a posição dialética e democrática implica (...) a intervenção do intelectual como condição indispensável à sua tarefa. E não vai nisto nenhuma traição à democracia, que é tão contraditória pelas atitudes autoritárias e práticas espontaneístas, irresponsavelmente silenciosas”. Na Escola Hsouza as relações são pautadas no respeito mútuo e no companheirismo. Cada integrante da equipe conhece suas responsabilidades e todos juntos procuram fazer o melhor para o bom êxito da instituição e para o bem estar de nossas crianças.

A escola é uma instituição pública mantida pela prefeitura municipal, o regime jurídico é o estatutário. No estatuto estão contidas as regras, direitos, deveres, e obrigações dos funcionários perante a instituição e à prefeitura. O contrato de trabalho é feito com o consentimento do funcionário e do órgão jurídico da prefeitura e determina a prestação de serviços em troca de uma remuneração. Para atuar no magistério é exigido dos professores formação em nível superior, pedagogia ou normal superior e para atuar na supervisão exige-se especialização na área. A SEMED oferece cursos de formação continuada para os professores em exercício, a instituição faz um rodízio de forma a atender os conteúdos prioritários e as necessidades dos professores.

A forma de contratação dos funcionários é através de concurso público e também por contratos que seguem uma escala determinada pelo grau de instrução, tempo de serviço e idade. Os funcionários aprovados em concurso público passam por um período probatório de três anos, neste período são avaliados pelo diretor e toda equipe pedagógica. Nas avaliações de desempenho exige que o funcionário alcance o mínimo 50% nas habilidades necessárias ao desempenho de sua função.

O trabalho em uma instituição de ensino é uma atividade interativa e bastante complexa, pois há uma relação constante entre os atores presentes no cotidiano (alunos, gestores, pessoal especializado, pais, professores, auxiliares de serviços gerais e outros). Como se trata de relações humanas, os conflitos são passíveis de acontecerem por sermos seres diferentes e singulares, termos visões de mundo e opiniões divergentes e estarmos em um processo contínuo de formação e construção e identidades.

Os conflitos que surgem na escola não são vistos como pontos negativos e sim como possibilidades de repensar e refletir sobre nossa atuação. É importante repensar a prática independente da função que exercemos e também em nossa relação com o outro visto que na maioria das vezes passamos a maior parte do nosso tempo no trabalho. A partir do momento que passamos a olhar o outro como um ser que tem um grande potencial, que está em processo de construção de conhecimentos e desenvolvendo novas habilidades seremos mais compreensíveis uns com os outros. Dessa forma, as relações no ambiente de trabalho deixam de ser líquidas e passam a ter uma maior concretude. Sobre este assunto, Paschoalino nos fala das interferências das relações de trabalho na vida do ser humano,

O trabalho é movimento, é constituição de produção não apenas de bens de consumo, mas do próprio trabalhador que o executa. A dinâmica das interações resultantes do trabalho é entrelaçada de valores e sentidos que o configuram. Trabalho e vida são indissociáveis para o entendimento do ser humano, ainda que eivado de contradições como sofrimento e criação, a dignidade e a opressão (PACHOALINO, 2008, p.27)

Para a autora o trabalho é essencial na vida do ser humano mesmo envolvido por contradições, é uma forma de consolidar valores, pois todo homem deseja ser sujeito de suas próprias ações. Neste sentido nossa instituição procura valorizar cada integrante de nossa equipe reconhecendo o seu trabalho e destacando sempre os pontos positivos. O diálogo é a base de todas as relações, as pessoas são estimuladas a participarem e a opinarem em todas as situações. Percebe-se que as relações acontecem de forma intersubjetiva e a comunicação representa a busca de um entendimento nos conflitos favorecendo relações compartilhadas entre os sujeitos envolvidos. Isto é essencial em uma gestão democrática, todos tem o direito

de se expressar levando em conta as opiniões do outro e assim chegar a um ponto que beneficiem os envolvidos.

Diante dessas novas relações sociais que são consolidadas ao trabalho nas instituições de ensino, cabe principalmente aos gestores possibilitar um ambiente de trabalho em que as opiniões e reivindicações sejam ouvidas e atendidas. Possibilitar momentos de reflexão nas reuniões pedagógicas para que sejam discutidos sobre as relações de trabalho dentro de uma perspectiva democrática, não é tarefa fácil, pois trazemos em nós traços de uma educação centralizadora em que decidir cabia ao diretor e obedecer aos demais funcionários. Precisam-se criar condições para que todos participem dos processos de decisões, do planejamento, das divisões de trabalho e que o professor tenha autonomia dentro da sala de aula na realização do seu trabalho.

Na Escola Municipal Hsouza procura-se propiciar situações em que todos possam se sentir bem e feliz no desenvolvimento de seu trabalho educativo, como nos diz Paschoalino “ser professor é uma construção contínua” (Paschoalino 2009, p.136) e lutar por maior autonomia, relações de trabalho dignas, respeito, valorização e participação nas formulações das leis são pilares muito importantes para se construir uma educação com qualidade.

Uma gestão democrática e participativa é fundamental para se construir relações de trabalho sólidas. É necessário que todos juntos se conscientizem da importância desse processo. Sejam criados espaços que ofereçam as reais condições para discussões e diálogos constantes sobre as relações sociais visto que, em muitas propostas pedagógicas não é dada a devida importância a este assunto.

## **7. AVALIAÇÃO**

A avaliação faz parte da vida humana na execução de todos os seus fazeres. Um simples ato de julgar, comparar faz parte do avaliar e este ato, tanto pode ser informal, simples reflexões cotidianos ou formal realizada de maneira sistêmica, organizada que serve como suporte para tomada de decisões. No âmbito escolar, a avaliação apresenta objetivos implícitos e/ou explícitos, que geralmente representam

valores culturais. Desta forma o ato de avaliar tanto pode servir como instrumento de manutenção do poder dominante quanto como alavanca para transformações sociais. Dourado ( 2007 ), ao refletir sobre a qualidade da educação em documentos de organismos multilaterais destaca que:

[...] a eficácia das escolas se dá quando os professores conhecem o conteúdo e as metas do currículo, quando organizam a classe de forma a favorecer a aprendizagem e quando avaliam o progresso dos alunos e sua própria eficácia, de modo a ajustar-se continuamente. De acordo com o Banco, o fator decisivo para que a qualidade se efetive nas escolas, sobretudo as que atendem as populações mais pobres, é tornar o aluno no foco central do sistema educativo, de modo que sejam ativos no processo de aprendizagem. Nesse contexto, os professores tornar-se-ão facilitadores do ensino e não ditadores (BANCO MUNDIAL, 1999) apud. (Dourado, 2007, p.11-12)

De acordo com (Navarro, 2004, p.3-4) é impossível pensar em avaliação sem se considerar fatores fundamentais como: professores, condições de ensino, equipe escolar, o aluno como sujeito desta aprendizagem, a família uma vez que é uma instituição que possui influência direta no processo de desempenho do educando refletindo sua estrutura. Entretanto, tal fato também não pode ser considerado como barreira para a aprendizagem, mas sim que a escola deverá buscar meios de suprir suas dificuldades e estimulando o educando em sua busca pelo conhecimento. “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.01)

Na perspectiva tradicional a avaliação também é utilizada como instrumento de mudança comportamental. Isto ocorre quando se atribuí conceitos maiores a alunos que apresentem bons comportamentos. Neste sentido a nota aferida ao educando representa não o seu grau de assimilação do conhecimento e sim a capacidade do mesmo de seguir normas e regras institucionais. O processo de avaliação, transformadora, não se centra apenas na busca de erros e eventuais culpados, mas sim, na necessidade de entender a avaliação como um todo resultante a interação do sujeito com o conhecimento e com a realidade no qual se encontra inserido. “é preciso ter uma visão global da escola e nela situar o desempenho do estudante.” (Navarro, 2004, p.02)

Este sujeito deve ter suas habilidades físicas, cognitivas, emocionais, afetivas, sociais e éticas desenvolvidas. Cabe à escola o dever de oportunizar ao educando as condições necessárias para o desenvolvimento destas habilidades resultando assim na formação de um sujeito autônomo, criativo, expressivo e solidário. O ato de avaliar representa um processo de ação sobre a reflexão, sobre a prática docente e institucional não devendo ser mensurado classificatoriamente. Envolve valores, fé na mudança, na capacidade do educando de construir seu conhecimento, valorização do conhecimento prévio do educando e de seus interesses. De acordo com Navarro (2004, p.02),

O processo ensino-aprendizagem é muito mais amplo do que a simples mensuração de resultados obtidos pelos estudantes em avaliações que visam identificar, na sua grande maioria, somente alguns dos conhecimentos adquiridos ( Navarro, 2004, p.02)

Nesta perspectiva cabe ao professor buscar nos resultados obtidos nas provas não somente o que o aluno sabe, mas, utilizar-se dos resultados para a elaboração de estratégias pedagógicas que o subsidiem no processo de interação com o educando e com o objeto da aprendizagem. O papel fundamental da escola, de acordo com os relatórios da UNESCO no documento Educação: um tesouro a descobrir (BRASÍLIA, 2010, p.31), consiste em proporcionar ao educando a capacidade de aprender a aprender, saber agir e interagir no meio em que vive de forma crítica e analítica.

O ato provocativo do professor, levando o educando a refletir sobre situações problemas vivenciadas no cotidiano, na tentativa de encontrar soluções e apontando novos caminhos para sua resolução, favorece positivamente a aprendizagem, o fazer educativo, e este fazer educativo não pode ser dissociado da qualidade. Não há como separar educação e avaliação do conhecimento, mas o que se propõe é a melhoria do processo avaliativo de forma qualitativa. Proporcionando uma visão global do educando onde o mesmo é avaliado como ser integral que está sendo observado em situações visando a superação das expectativas do professor e dele mesmo.

Desta forma o professor deixa de ser visto como mero colecionador de números mensurados quantitativamente, e assume seu verdadeiro papel de educador que utiliza os dados recebidos nas avaliações para que juntamente com sua

competência e experiência proporcionar ao educando uma aprendizagem de qualidade e significativa. Navarro vai mais longe ao propor que:

Assim, além da avaliação do desempenho dos estudantes, deve-se procurar estabelecer um cronograma que contemple as demais dimensões do processo educativo, tais como: o contexto social, o processo de gestão democrática, as condições físicas, materiais e pedagógicas da escola e o desempenho dos educadores docentes e não docentes (Navarro, 2004, p.03)

Na Escola Municipal H Souza acompanhamento e avaliação do desempenho dos alunos acontecem de forma processual e continua conforme o decreto de lei nº 10.965 da Prefeitura Municipal de Divinópolis.

Art. 16. A avaliação do ensino-aprendizagem será integrada e processual, considerando os aspectos atitudinais, procedimentais e conceituais, de forma a orientar a organização da prática educativa em função das necessidades de desenvolvimento dos educandos e a utilização de instrumentos diversificados que favoreçam a interpretação qualitativa do percurso e evolução dos mesmos. (Decreto Municipal nº 10.965 de 8 de fevereiro de 2013)

Essa avaliação é referencial para planejamentos e redirecionamento do processo ensino aprendizagem. Fornecem-se aos pais ou responsáveis a devolutiva do rendimento e desenvolvimento do aluno em reuniões periódicas mostrando-lhes o portfólio do aluno, também os relatórios trimestrais que enfocam as habilidades e particularidades de cada aluno.

Faz-se, ao final de cada Período letivo, relatórios nos diários de classe e em folhas apropriadas para serem colocadas nos portfólios de todas as turmas de creche 2 e 3 anos, 1º período – 4 anos e 2º período – 5 anos. São relatados: o desenvolvimento cognitivo dos alunos, questões de comportamento, relacionamento com o grupo, enfim, acerca de todos os itens observados pelos educadores.

A divisão das etapas escolares é feita por períodos sendo ao todo três por ano. Conforme Decreto Municipal nº 10.965, que dispõe sobre as diretrizes gerais da organização e funcionamento da educação básica nas unidades escolares da Rede Municipal de Ensino de Divinópolis.



§1º. Os processos avaliativos na educação infantil serão registrados através de relatórios descritivos e serão organizados em três períodos no decorrer do ano letivo:

- a) 1º período: fevereiro, março e abril;
  - b) 2º período: maio, junho, julho, agosto;
  - c) 3º período: setembro, outubro, novembro e dezembro.
- (DIVINÓPOLIS, Decreto 10.965, 08/02/ 2013)

O portfólio e os relatórios são apresentados aos pais e/ou familiares em reuniões que acontecem durante o período de aula e à noite, de forma alternada para atender aos horários de disponibilidade dos pais e responsáveis. Quanto à avaliação dos funcionários da instituição vale ressaltar que a Escola Municipal H Souza realiza um trabalho cooperativo, que propicia o confronto dos pontos de vista, a divisão de responsabilidade, e o desenvolvimento da solidariedade.

Usa-se semestralmente uma ficha de avaliação, desempenho funcional que ajudará no levantamento e mapeamento de dados da direção, dos funcionários efetivos e contratados bem como os estagiários que muito contribuem para a qualidade de trabalho. Há também a avaliação da secretaria Municipal de Educação que ocorre trienalmente para funcionários efetivos e anualmente para funcionários aprovados em concurso público que ainda esteja no estágio probatório.

Tanto na avaliação da escola quanto da Secretaria são observados critérios como: pontualidade, assiduidade, interações com os educandos, familiares e colegas de trabalho e desempenho na função. Os resultados obtidos nas avaliações são utilizados como ponto de partida para novas mudanças tanto no aspecto pedagógico quanto no interacional.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da construção coletiva do PPP dessa unidade escolar foi possível observar que o mesmo mostra a identidade da escola. Ele indica caminhos e dá uma visão do que acontece na instituição. Também indicam objetivos a serem traçados e metas que se deseja alcançar e a melhor forma de chegar a eles. É uma construção coletiva, construído democraticamente em todas as suas etapas. Contar com o

apoio da comunidade escolar pode efetivamente contribuir para realização de um trabalho de qualidade na instituição escolar.

O PPP de uma instituição não pode ser um documento de “gaveta”, ele deve estar exposto em um lugar de fácil acesso na escola. Deve ser manuseado cotidianamente pelos funcionários, pais e comunidade em geral, pois apenas assim estará cumprindo com a funcionalidade para qual foi elaborado.

Para Azevedo (s.d), o PPP é também, um instrumento essencial para a construção e instalação do processo democrático social no seio da comunidade. Portanto a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as praticas de participação social. Por isso, um documento tão relevante como esse, nunca está pronto e acabado, ele precisa sempre ser revisto, reavaliado e modificado, quando for preciso, sempre com a efetiva participação da comunidade escolar.

Percebemos que o PPP construído coletivamente apresenta significativos resultados na ampliação da gestão democrática da educação. É um processo político e bastante lento, pois toda a comunidade escolar precisa estar envolvida para discutir, planejar, solucionar problemas, avaliar e acompanhar como está ocorrendo a execução das propostas e ações voltadas ao desenvolvimento da escola. Como nos diz Azevedo “democracia não se limita a sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social” (AZEVEDO, s.d., p.2).

Durante todas as etapas de construção observamos o quanto as pessoas interagiram, dialogaram e demonstraram interesse em buscar alternativas e melhorar cada vez mais a qualidade do ensino. Quando as pessoas percebem o quanto suas opiniões e ideias são importantes, elas se sentem motivadas, participam mais e sentem-se valorizadas por fazer parte da equipe.

No processo de construção do PPP é necessário buscar motivação e presença de mediadores, atores realmente comprometidos com mudanças e transformações que acontecem na educação e, sobretudo no contexto em que escola está inserida.

Desta forma se consegue colocar em prática mais qualidade na gestão escolar e a cada dia melhorar a democracia dentro da instituição que só é possível através da participação, melhorando também cada vez mais a qualidade do ensino ministrado na escola.

## REFERÊNCIAS:

ARROYO, Miguel G. **Experiências de inovação educativa: O currículo na prática da escola.** In: Moreira, Antonio Flávio Barbosa. Currículo: Políticas e práticas. (Org.) Campinas, SP: Papirus, 1999.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar.** 2010. Disponível em: moodle3. Mec.gov.br/ufmg. Acesso em 15-03-2013.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federal do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1998.** Imprensa Oficial. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394.** 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) Acesso em: 15/05/2013

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública.** Educação & Sociedade, vol. 28, n.º 100 - Especial p. 1015-1035, out. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1828100.pdf>. Acesso em 10-04-2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Direito à Educação: **Um campo** de atuação do gestor educacional na escola. 2010. Disponível em: moodle3.mec.gov.br/ufmg. Acesso em 01-05-2013.

DELORS, Jaques (Presidente da Comissão). **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Brasília, julho de 2010. Disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>.

DIVINÓPOLIS. **Proposta Pedagógica EM Hsouza.** 2012. Divinópolis/MG. 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 01-05-2013.

ESCOLA DE GESTORES – MEC.. **Território e Lugar:** espaços da complexidade. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 10-04-2013.

FERNANDES, Claudia de Oliveira. **A organização do tempo escolar: séries ou ciclos? Para além do senso – comum.** VIII COLÓQUIO SOBRE QUESTÕES CURRICULARES 02, 03 e 04 de setembro de 2008- UFSC - Florianópolis - SC - Brasil. Disponível em: [http://www.unirio.br/cch/neephi/textos/texto\\_IV\\_coloquio\\_LUSO\\_2008.pdf](http://www.unirio.br/cch/neephi/textos/texto_IV_coloquio_LUSO_2008.pdf)

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade.** 7. ed. Rio de Janeiro: paz e Terra, 1997.

FREITAS, Luiz Carlos de. **CICLO OU SÉRIES? O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola?** GT 13 - 27ª Reunião Anual da ANPEd, 2004. Disponível em: [www.anped.org.br](http://www.anped.org.br). Acesso em 10-04-2013.

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 13-04-2013

KALOUSTIAN, Sílvio (org.); MASAGÃO, Vera. **Indicadores da qualidade na educação** - Versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica - Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005. 60p.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa. **O Campo do Currículo no Brasil: os anos noventa.** 2001. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 11-03-2013

NAVARRO, Ignez Pinto (et al.). **Avaliação: o processo e o produto.** Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 20-04-2013.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola.** 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 15-03-2013

OLIVEIRA, João Ferreira de, MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão Escolar Democrática: Definições, Princípios, Mecanismos de sua Implementação.**(s.d). Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 10-03-2013

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE DIVINÓPOLIS. **DECRETO Nº 10.965 de 8 de fevereiro de 2013.** Dispõe sobre as diretrizes gerais da organização e funcionamento da educação básica nas unidades escolares da rede municipal de ensino de Divinópolis.

BRASÍLIA: MEC/SEF. **Referencial Curricular para Educação Infantil**, volume 1: Introdução, volume 2 – Formação Pessoal e Social. Volume 3: Conhecimento de Mundo. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação Fundamental. 1998. Brasília: MEC/SEF

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). Avaliação institucional: **A avaliação da escola como instituição.** Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 20-04-2013

SOUZA, Ângelo Ricardo de et Al. **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola.** Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 15-03-2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). **Níveis do planejamento educacional.** 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 01-05-2013.

SOUZA, Ila Maria Silva de e MELLO, Lucrecia Stringhetta. **Currículo na Educação Infantil**. Cuiabá: EdUFMT, 2008.

## ANEXOS

## ANEXO A

PLANO CURRICULAR - 2012 EDUCAÇÃO INFANTIL							
ESCOLA MUNICIPAL H. SOUZA Endereço: R. Pains, 457 - Vila Cruzeiro.							
Município - Divinópolis/MG							
Eixos de Trabalho		1º Período			2º Período		
		AS	MA	CHA	AS	MA	CHA
Formação Pessoal e Social/Conhecimento de Mundo	Identidade e Autonomia	2	80	66h 40min	2	80	66h 40min
	Movimento	3	120	100h	3	120	100h
	Música	3	120	100 h	3	120	100 h
	Artes Visuais	2	80	66h 40min	2	80	66h 40min
	Linguagem Oral e Escrita	6	240	200h	6	240	200h
	Natureza e Sociedade	3	120	100h	3	120	100h
	Matemática	6	240	200h	6	240	200h
	<b>TOTAL</b>	25	1000	833 h 20 min	25	1000	833 h 20 min
	Recreio	-	-	66 h 40 min	-	-	66 h 40 min

INDICADORES FIXOS	
Dias Letivos Anuais:	200
Semanas Letivas Anuais:	40
Carga Horária Anual:	833h 20 min
Duração do Turno:	4h 30min.
Duração do Recreio:	20 min
Módulo Aula:	50 min.

Legenda: AS: Aulas Semanais / MA: Módulos Anuais / CHA: Carga Horária Anual

A educação fiscal permeará todos os eixos de trabalho (lei municipal nº 6526/2007).

A educação ambiental permeará todos os eixos de trabalho (Lei nº 9795/99).

Divinópolis, 1º de dezembro de 2011.

**DIRETOR(A)  
ESCOLAR**

**INSPETOR(A)  
ESCOLAR**

## ANEXO B

## Objetivo por idade

4.			
5. OBJETIVOS PARA CRECHE – 2 ANOS			
<b>IDENTIDADE AUTONOMIA</b>	<b>MÚSICA</b>	<b>ARTES VISUAIS</b>	<b>LINGUAGEM ORAL</b>
Saber falar o seu Nome e o dos colegas. Fazer escolhas. Guardar seus pertences e retirá-los quando for necessário. Ir ao banheiro sozinho Participar de manifestações culturais. Reconhecer seus objetos pessoais e guardá-los. (coletivos, areia)	Correr. Dançar. Imitar sons e identificá-los. Gestos (motor). Iniciar processo de concentração. Cantar.	Conhecer as cores (primárias). Distinguir formas (simples). Concentração. Imaginação. Apreciar. Produzir.	Falar parlendas e trava-línguas. Cantar. Poesia (recitar). Colocar na rodinha suas experiências. Transmitir recados. Cantar. Recontar histórias. Ler gravuras. Expressar-se de forma clara como colega. (comunicação/diálogo) Fazer pseudo-leitura. Identificar partes do corpo.
<b>LINGUAGEM ESCRITA</b>	<b>MATEMÁTICA</b>	<b>NATUREZA</b>	<b>MOVIMENTO/MOTRICIDADE</b>
Registro livre. Iniciar o registro da figura humana.	Contagens de materiais diversos. Dividir materiais diversos. Contar e dividir de maneira lúdica materiais diversos. Manipular materiais diversificados quanto a forma, cor, espessura, etc.	Ter respeito com os seres vivos. Diferenciar (dia/noite) conhecer fenômenos naturais (chuva/sol). Preservar materiais.	Familiarizar-se com a imagem do próprio corpo; Explorar as possibilidades de gestos e ritmos corporais para expressarem-se nas brincadeiras e nas demais situações de interação. Deslocar-se com destreza no espaço ao andar, correr, pular, etc.; desenvolvendo atitude de confiança nas próprias capacidades motoras;



6.			
7. OBJETIVOS PARA CRECHE – 3 ANOS			
IDENTIDADE E AUTONOMIA	MÚSICA	ARTES VISUAIS	LINGUAGEM ORAL
<p>Proporcionar uma diminuição do egocentrismo comum desta faixa etária.</p> <p>Ter hábitos de higiene com o próprio corpo.</p> <p>Organizar-se no espaço coletivo, percebendo-se como sujeito.</p> <p>Contribuir para a formação de independência e iniciativa.</p>	<p>Ouvir, perceber, memorizar diferentes sons.</p> <p>Ter uma percepção ritma, dentro das possibilidades do corpo.</p> <p>Explorar a música através de gestos e movimentos corporais.</p>	<p>Ser capaz de explorar e manipular diferentes materiais desenvolvendo a fantasia e a imaginação.</p> <p>Evoluir das garatuja para desenhos mais estruturados onde já se aproximam do objeto real.</p>	<p>Recontar histórias.</p> <p>Interpretar pequenas histórias.</p> <p>Relatar fatos.</p> <p>Transmitir recados.</p> <p>Comunicar-se com clareza.</p> <p>Fazer pseudoleitura.</p>
LINGUAGEM ESCRITA	MATEMÁTICA	NATUREZA E SOCIEDADE	MOVIMENTO/MOTRICIDADE
<p>Iniciar a escrita do nome identificando-o.</p> <p>Conhecer algumas letras do alfabeto.</p> <p>Realizar registros espontâneos de desenho e escrita.</p> <p>Evoluir da garatuja para o realismo nominal.</p>	<p>Desenvolver noções de quantidade.</p> <p>Ordenar, agrupar, seriar, classificar pequenas quantidades.</p> <p>Identificar as cores.</p> <p>Contar de 01 a 09.</p> <p>Desenvolver a noção de espaço (dentro/fora, longe/perto, etc).</p> <p>Ter noção do tempo dentro da rotina diária escolar.</p>	<p>Ter hábitos e atitudes de preservação do ambiente.</p> <p>Preservar os materiais pessoais e coletivos.</p> <p>Valorizar as plantas e animais.</p>	<p>Dar condições para que o aluno consiga explorar diversas possibilidades do corpo. Saltar, correr, pular, etc.</p> <p>Participar de atividades de relaxamento.</p> <p>Ter postura de estudante.</p>

8.			
9. OBJETIVOS PARA 1º PERÍODO – 4 ANOS			
<b>IDENTIDADE E AUTONOMIA</b>	<b>MÚSICA</b>	<b>ARTES VISUAIS</b>	<b>LINGUAGEM ORAL</b>
<p>Relacionar-se bem com os colegas, com os colegas estabelecendo vínculos afetivos e de troca, com adultos e crianças.</p> <p>Participar das atividades em grupo, estabelecendo cada vez mais as relações sociais. Demonstrar atitudes de cooperação.</p> <p>Aceitar os limites propostos em diferentes situações.</p> <p>Atuar de modo cada vez mais independente desenvolvendo a confiança em suas capacidades e percepção de suas limitações.</p> <p>Realizar as atividades com atenção e concentração.</p> <p>Realizar as atividades no tempo previsto.</p> <p>Organizar-se e se responsabilizar com seus pertences e de uso geral.</p> <p>Possuir uma imagem positiva de si mesmo.</p> <p>Articular seus interesses e pontos de vista com o dos demais.</p>	<p>Participar de jogos e brincadeiras de dança e/ou improvisação.</p> <p>Brincar com jogos de mão;</p> <p>Apreciar diversas obras e estilos musicais;</p> <p>Explorar e identificar elementos musicais como forma de se expressar;</p> <p>Perceber e expressar sensações, sentimentos e pensamentos por meio de improvisações, composições e interpretações musicais;</p> <p>Brincar com a música;</p>	<p>Interessar-se pelas próprias produções, pelas de outras crianças e pelas diversas obras artísticas da humanidade;</p> <p>Produzir trabalhos de artes com linguagens diversas;</p> <p>Cuidar e respeitar o processo de produção e criação.</p> <p>Manipular materiais diversos, explorando suas características.</p> <p>Apreciar, despertar e ou/ aprimorar habilidades bem como a sensibilidade;</p>	<p>Transmitir recados;</p> <p>Relatar casos cotidianos, histórias fatos vividos, buscando sequências temporal e causal;</p> <p>Fazer solicitações;</p> <p>Falar frases completas e inteiras.</p> <p>Participar de conversas cotidianas, compreendendo e fazendo-se compreender.</p> <p>Interpretar cenas, histórias, filmes, etc.</p> <p>Realizar pseudo-leituras;</p> <p>Brincar com música, ritmos e portadores de textos variados.</p> <p>Brincar ativamente de faz de conta;</p> <p>Recontar histórias;</p> <p>Brincar com a sequência alfabética;</p>
<b>9.1 LINGUAGEM ESCRITA</b>	<b>MATEMÁTICA</b>	<b>NATUREZA</b>	<b>MOVIMENTO/MOTRICIDADE</b>
<p>Alcançar o nível de escrita mínimo: Pré-silábico;</p> <p>Explorar livros, revistas, jornais e outros portadores de textos;</p> <p>Reconhecer e registrar o 1º nome;</p> <p>Iniciar o registro do nome completo;</p> <p>Escrita espontânea;</p> <p>Elaborar hipóteses sobre a escrita;</p> <p>Diferenciar: letras/numerais/desenhos;</p> <p>Produzir desenhos com a devida representação espacial;</p> <p>Reconhecer e escrever grande parte das letras do alfabeto;</p> <p>Realizar pequenas cópias;</p> <p>Iniciar o registro da sequência alfabética.</p>	<p>Resolver problemas de raciocínio simples através de desenhos;</p> <p>Manipular e explorar materiais diversos;</p> <p>Reconhecer e escrever a sequência numérica de 0 à 9;</p> <p>Relacionar número a numeral de 0 à 9;</p> <p>Ordenar objetos em sequência simples;</p> <p>Resolver situações problemas;</p> <p>Formar agrupamentos seguindo critérios próprios;</p> <p>Identificar características: cor, forma, tamanho;</p> <p>Iniciar a construção de gráficos e tabelas simples;</p> <p>Desenvolver a localização temporal e espacial;</p>	<p>Observar fenômenos e acontecimentos do mundo;</p> <p>Apropriar-se de conhecimentos científicos a partir de análise: senso comum/conhecimento científico;</p> <p>Criar teorias explicativas e conclusões a partir de observações;</p> <p>Registrar informações utilizando diferentes formas: desenhos, Relatórios coletivos ditados pelo professor, descrição oral.;</p> <p>Formular perguntas;</p> <p>Interpretar fontes diversas, fotos, gravuras, vídeos, maquetes;</p> <p>Reconhecer-se como agente modificador do meio valorizando-o como fonte de vida e criação divina;</p>	<p>Ver o corpo como instrumento de interação.</p> <p>Expressar através do movimentos corporais, sentimentos, emoções, sensações...</p> <p>Situar-se espacial e temporalmente;</p> <p>Desenvolver habilidades motoras amplas e finas, equilíbrio;</p> <p>Controlar o tônus muscular;</p> <p>Brincar com dança, jogos, etc.;</p> <p>Explorar diferentes qualidades e dinâmicas do movimento: força, velocidade, resistência, etc.;</p> <p>Utilizar movimentos de preensão, encaixe, lançamento, etc. de materiais diversos;</p> <p>Apropriar-se da imagem do seu corpo progressivamente;</p> <p>Perceber as sensações, limites,</p>

			potencialidades, sinais vitais e integridade do próprio corpo; Valorizar suas conquistas corporais; Manipular materiais diversos;
--	--	--	---

10.			
11. OBJETIVOS PARA 2º PERÍODO – 5 ANOS			
IDENTIDADE E AUTONOMIA	MÚSICA	ARTES VISUAIS	LINGUAGEM ORAL
Ter consciência e conhecimento e aceitação de si mesmo e do outro; Saber cuidar de si mesmo, dos seus pertences com organização e respeito; Lidar com situações diversas de forma independente; Responsabilizar-se por suas atitudes assumindo as consequências de seus atos.	Conhecer música da cultura brasileira, de domínio público e vivenciá-lo como forma de construção do conhecimento; Conseguir se expressar através do movimento, acompanhando ritmos variados; Aprender a lidar com as emoções diversas que cada música traz consigo; Exercitar a habilidade de ouvir.	Saber apreciar as artes visuais, respeitando e valorizando suas produções e as do outro; Evoluir a capacidade criadora, desenvolvendo a imaginação a sensibilidade e a estética no fazer artístico; Saber elaborar no real, o que é imaginação.	Transmitir e receber mensagens com clareza, posicionando-se diante das diversas situações; Desenvolver a linguagem oral através de um vocabulário rico e eclético, apresentando sequência lógica de ideias; Distinguir diferentes textos orais; Desenvolver a capacidade de interpretar e posicionar de forma crítica e contextualizada.
LINGUAGEM ESCRITA	MATEMÁTICA	NATUREZA E SOCIEDADE	MOVIMENTO /MOTRICIDADE
Elaborar hipóteses acerca da escrita, sua importância e o que ela representa; Identificar diferentes portadores de texto, reconhecendo letras (todas) e algumas palavras; Compreender o espaçamento e organização da escrita em registros; Alcançar o nível silábico ou silábico-alfabético da escrita; Produzir textos orais e escritos à sua maneira; Ter claro e definido a base alfabética e sua sequência; Reconhecer e escrever seu nome completo	Construir o número através do lúdico, do concreto e da troca com o outro; Quantificar e relacionar numerais de 0 à 9, realizando correspondência biunívoca, iniciando o trabalho com a base decimal; Introduzir conceitos matemáticos, através de classificação, seriação, ordenação e agrupamento (blocos lógicos); Desenvolver a capacidades de levantar hipóteses para resolução de problemas e desafios; Construir a contagem numérica com uso do concreto. Identificar e registrar numerais até 30;	Desenvolver noções básicas sobre o meio em, que vive, respeitando-o e apresentando ações de cuidado, reconhecendo alguns fenômenos naturais; Participar de experiências de transformações químicas, através de situações diversas (receitas, experimentações); Estimular o uso de uma postura indagativa, questionadora, e investigadora acerca do meio; Reconhecer-se como parte integrante da natureza;	Conhecer e classificar as partes do próprio corpo. Locomover-se com facilidade e harmonia em jogos e atividades psicomotoras; Evoluir quanto ao equilíbrio, ritmo e concentração nas atividades mais elaboradas que necessitam de maior desempenho; Desenvolver a noção espacial e temporal; Desenvolver lateralidade, tonicidade, agilidade;

