



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAE  
CURSO DE GESTÃO ESCOLAR**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: Uma Análise Crítica dos Processos e Decisão**

**ELIANE MARIA DE GOIS MORATO**

**Belo Horizonte  
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FAE  
CURSO DE GESTÃO ESCOLAR**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: Uma Análise Crítica dos Processos De Decisão**

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

**Belo Horizonte**

**2013**

**ELIANE MARIA DE GOIS MORATO**

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: Uma Análise Crítica dos Processos e Decisão**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em \_\_\_\_ de outubro de dois mil e treze, como requisito necessário para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, aprovado pela Banca Examinadora, constituída pelos seguintes educadores:

---

Prof. Nome completo do Professor – Avaliador

---

Prof. Anderson Ribeiro – Orientador

---

Cursita - Eliane Maria de Gois Morato

## RESUMO

A educação é vital na busca da felicidade, do bem comum, nas relações humanas e nos processos de inclusão. Assim, há que se redefinir o papel da escola na sociedade brasileira, por meio de reflexões sobre o que, quando, como e para que ensinar e aprender, envolvendo não apenas a escola, mas também pais, governo e sociedade. Dentro desse pressuposto, destaca-se no presente estudo a função de gestor escolar enquanto elo entre as práticas que ocorrem no ambiente escolar e o que a legislação educacional determina para a efetiva implantação do Projeto Político Pedagógico. Para tanto, realizou-se a análise sobre o Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Maria Alves de Brito, localizada no município de Nova Serrana/MG. No contexto, o gestor escolar tem um papel muito importante uma vez que, direcionado pela legislação educacional, atua como mobilizador de toda a equipe da escola para que a comunidade escolar seja chamada a participar e a partir daí, sejam traçados objetivos comuns a serem alcançados por todos, sem perda da identidade coletiva.

**Palavras-Chave:** Educação; Participação; Cidadania; Gestão Democrática.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	05
1. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: processos de decisão .....	08
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	16
REFERÊNCIAS .....	18
ANEXO: Projeto Político Pedagógico .....	20

## INTRODUÇÃO

Nesta análise crítica são ressaltadas discussões sobre os processos de articulação que devem acontecer no interior da escola, de modo que esta atinja sua missão de formar para a vida cidadã. Ressalta-se ainda, que as reflexões aqui construídas resultam da análise comparativa do assunto escolhido para debate no PPP da escola e discussões que teóricos como Luck (2002), Werneck (1997), Nóvoa (1991) entre outros importantes pesquisadores ressaltam sobre o tema. Uma política pública educacional envolvida com as demandas por mais e melhores serviços educativos é uma exigência inarredável da sociedade brasileira do século XXI. Ela deve ter objetivos que visem uma educação para a vida com dignidade e esperança, isto é, uma educação que esteja a serviço da coesão social e da participação democrática, preocupada com o desenvolvimento humano e com a cidadania.

O sistema de educação brasileiro é caracterizado pela característica de isonomia, isto é, a igualdade de condições de ensino para todos que dele tiverem necessidade. Contudo, para que o sistema possa oferecer uma educação de qualidade para todos também é de fundamental importância que o processo de ensino que se adeque à realidade e às características da clientela para a qual é direcionado. Para que isso aconteça é preciso que exista um conjunto de procedimentos internos de modo que as intervenções tomadas no âmbito da escola, por um lado, cumpram as exigências legais e, por outro, satisfaçam também as necessidades locais contribuindo de forma eficaz no processo de formação para a cidadania. Nesse sentido, destaca-se o papel do especialista da educação chamado de gestor, que direciona o processo educativo de acordo com os dispositivos legais.

Dentre os objetivos para a educação desejada para o século XXI, é a inegabilidade do papel da escola que atua como formadora do espírito crítico e cidadão em seus alunos, exercendo um papel complementar ao desenvolvimento no seio familiar. Para isso, cabe o estabelecimento de normas e o desenvolvimento de metodologias que garantam a participação de toda a comunidade na gestão das escolas da rede pública, para que, atuando em parceria com a família, a escola possa cumprir o seu

papel formador. Sobre tais aspectos, foram tecidas algumas conclusões que permitem aos administradores escolares desenvolverem planos para suas instituições a fim de garantir uma educação com maior democracia e qualidade.

Existe hoje a necessidade de compreender que o gestor escolar não é somente um fiscalizador do processo de ensino, mas sim, um profissional que integra, através de seus conhecimentos de legislação educacional, todos os procedimentos que ocorrem no interior de uma instituição de ensino básico, não se limitando aos aspectos administrativos, mas abrangendo também os atos pedagógicos. Assim, é de extrema importância que se conheça sobre as funções deste profissional na formulação de propostas de educação vinculadas às atuais políticas educacionais vigentes que primam por uma educação voltada para a formação integral do aluno enquanto cidadão crítico e consciente de seus direitos e deveres.

Com esta análise crítica pretende-se encontrar resposta para o seguinte questionamento: como deve acontecer a atuação do gestor escolar de modo que haja contribuição para efetivação de uma intervenção pedagógica eficaz e melhoria no processo de ensino aprendizagem que acontece na escola? Quanto ao perfil esperado para o gestor escolar dos dias atuais, acredita-se que uma das características que mais contribuem para a eficácia no plano pedagógico refere-se à liderança e à capacidade de criar equipes de trabalho.

Nesse aspecto, o caminho será construído no decorrer de uma prática concreta e comprometida, na qual cada equipe encontrará sua própria forma de caminhar, sendo bem direcionada pelo líder representado pelo gestor. O gestor deve, portanto ter a capacidade de mobilizar toda a equipe da escola de modo que esta seja chamada a participar desse construir coletivo, para a construção de uma sociedade mais justa e mais humana, baseada na formação integral do cidadão. O gestor atua como elo entre todos os segmentos escolares e essa argumentação pretende ser confirmada no decorrer das análises que serão realizadas.

O objetivo que se propôs com a análise crítica visou destacar o papel do gestor escolar, abordando qual perfil se espera do profissional que exerce esse cargo nos dias atuais. Também visou-se diagnosticar que aspectos devem ser considerados pelo gestor para transformação da escola em um espaço mais democrático e participativo. Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Gil (2002, p. 32), e devido à natureza do assunto estudado, “o tipo de delineamento adotado foi a pesquisa exploratória – assumindo a forma de pesquisa bibliográfica –, com análise qualitativa”.

A pesquisa realizada deu-se tanto em materiais impressos como livros e revistas quanto em artigos em meio virtual. Utilizando-se marcadores como “Gestor Escolar”, “Processos de Decisão”; “Escola Democrática”, foram pesquisados artigos em plataformas como Google Acadêmico e Scielo. A pesquisa bibliográfica utilizada foi importante para a construção de reflexões a partir da comparação entre os argumentos de alguns pesquisadores sobre o tema, bem como para aprofundamentos sobre o assunto em questão.



## 1. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: tomada de decisões

Nesta seção construíram-se reflexões a partir do paralelo entre o texto do PPP da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite (Anexo 1), mais especificamente relativo ao tópico 6 “Processos de Decisão”. No PPP da Escola Municipal Maria Alves de Brito, pode-se notar a seguinte explanação sobre a importância do processo de tomada de decisão:

É de fundamental importância que se articule no interior da escola o envolvimento de todos os participantes da comunidade escolar na organização, na tomada de decisões, tanto nas esferas administrativas quanto nas pedagógicas para que o PPP e o Plano Desenvolvimento da Escola tornem a gestão democrática, verdadeiramente efetiva. Essa participação somente ocorre se houver uma integração escola/família/comunidade (NOVA SERRANA. PPP, 2013, p. 21).

Esse aspecto, ao ser analisado, pode-se notar, da visão de Werneck (1997, p. 18) “entende-se que é necessário um direcionamento da equipe escolar a fim de atingir o objetivo geral que é a formação global do aluno”. As diretrizes pedagógicas para atingir tal objetivo passarão necessariamente pela função do gestor escolar, que assume para si o papel de nortear toda a equipe pedagógica e a comunidade escolar como um todo.

Do ponto de vista tanto filosófico quanto pedagógico e técnico, é preciso saber que tipo de conteúdo, de horizonte, permite desenvolver sujeitos autônomos da pré-escola à pós-graduação, que sejam capazes de atuar na sociedade, promover democracia efetiva, cidadania ativa. (WERNECK, 1997, p. 23).

Uma educação que vise tal horizonte, não pode ser uma educação fragmentada e também não pode ser uma educação unidimensional, isto é, que apenas desenvolva as capacidades para o mercado. Deve desenvolver o conjunto de habilidades que também permitam ser um bom cidadão, um bom pai, um bom professor, um bom pedagogo, enfim, um bom profissional. No processo de tomada de decisões, o principal perfil que se espera do gestor é capacidade de ouvir a equipe de trabalho de modo que as decisões sejam o mais acertadas à realidade e necessidades manifestadas pela comunidade. Em outras palavras, o processo de gestão deve assumir um papel participativo na tomada de decisões.

Visando uma melhor compreensão dos momentos hoje vivenciados, é preciso ressaltar que a grande maioria dos profissionais de educação revela consciência da necessidade de que é preciso buscar novos modos de se fazer educação. Isto é sinal de sensibilidade e de consciência do papel político-histórico aos desafios hoje colocados. De acordo com reflexões feitas por Nóvoa (1991, p. 54) “a profissão professor exige muito mais que conhecimentos ligados à área de atuação, exigem também planejamento, trabalho coletivo e uma equipe coesa, capaz de atentar-se para as necessidades de seu meio”. Para isto, é essencial que os profissionais de ensino envolvam a participação da comunidade para que, por meio do conhecimento, possam definir quais são as melhores metas de ensino a serem visadas.

A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, procura envolver a comunidade escolar na participação democrática e no processo decisório que é tomado de forma compartilhada com todos os envolvidos, priorizando a todos os projetos que têm iniciativa na escola, na Secretaria Municipal de Educação, no governo Municipal, Estadual e Federal. Todos os envolvidos da comunidade escolar participam das assembleias, reuniões, palestras, entrega de resultados bimestrais caracterizando-se assim uma gestão participativa e democrática (NOVA SERRANA. PPP, 2013, p. 27)

Observa-se que, dentro do texto contido no PPP da instituição, os processos desenvolvidos visam se aproximar de uma gestão democrática em que é valorizada a opinião dos diversos segmentos na tomada decisão. Nóvoa (1991, p. 65) ressalta que “no grupo de trabalho é preciso, sobretudo, um líder que saiba motivar a todos rumo ao objetivo na excelência na qualidade de ensino e produzir as mudanças necessárias para tal”. Em caráter paralelo, surgem muitas dúvidas e inquietações a respeito de como produzir as mudanças necessárias para a construção de uma escola que assuma essa concepção de educação.

Todo planejamento de ações educativas é feito com foco na criança e no adolescente e visa, em última análise, o sucesso do aluno, pois, a tarefa de educar envolve compromisso e responsabilidade com a construção do futuro. Severino (1992, p. 134), ao realizar uma análise sobre o posicionamento da escola na construção da cidadania, afirma que “com as mudanças econômicas, sociais e culturais pelas quais passa a sociedade atual, trata-se de uma mudança gradativa e complexa que leva em consideração medidas a serem tomadas pelos diversos

segmentos escolares”. Entre os pontos que esse autor esclarece está a necessidade de escuta da comunidade escolar para que a escola se insira de acordo com a realidade local.

Nesse sentido, pode-se constatar que o PPP da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite inicia-se com entrevistas aos alunos, pais, corpo docente, administrativo e pedagógico. De posse de todas as informações, a equipe e os demais membros da comunidade escolar se encontram também mensalmente para discutir, organizar e avaliar os processos e etapas de elaboração do documento, buscando sempre consenso nas tomadas de decisão. Observa-se que, a escola somente poderá cumprir a meta de oferecer educação de qualidade quando considerar a realidade na qual está inserida para a elaboração de PPP. A partir do conhecimento sobre a realidade na qual os alunos estão inseridos, podem ser traçados caminhos a serem trilhados para a formação integral dos jovens.

E é procurando apontar caminhos e alternativas para alimentar o processo permanente de transformação que, em síntese, a função do gestor escolar tanto no aspecto pedagógico quanto administrativo, visa um ideal: a busca da felicidade e do bem comum, criando condições para que as escolas permitam aos jovens o acesso ao conjunto de conhecimentos socialmente elaborados e reconhecidos como necessários ao exercício da cidadania, numa era marcada pela competição e pela excelência (BRASIL, PCN. 1998, p. 5).

Quando se refere à construção de uma escola participativa, Werneck (1997, p. 23) afirma que “o início da reflexão deve partir dos dirigentes escolares e, a partir disso dirigir-se para o corpo docente seguido por toda a comunidade”. Nesse sentido, a escola somente poderá ouvir e atender adequadamente a comunidade a partir do momento que os segmentos internos da instituição tiveram coesão e também participarem ativamente nos processos de decisão.

Os representantes dos diversos segmentos reúnem bimestralmente para discutir e elaborar suas ações que estão sempre voltadas para o desenvolvimento afetivo/social e cognitivo dos sujeitos. As decisões tomadas no interior da instituição, por sua vez, são socializadas com os demais envolvidos no processo educativo. (NOVA SERRANA. PPP, 2013, p. 30)

Sobre a importância da valorização dos segmentos internos da escola no processo de decisão, Luck (2002, p. 34) ressalta que “os gestores estão evoluindo gradativamente para um processo de gestão mais democrática, em que se assume o papel de líder que compartilha com o grupo as melhores formas de gerir o processo pedagógico”. Esse processo de democracia na tomada de decisões é algo que acontece de forma lenta e complexa variando de instituição para instituição. No PPP da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, nota-se que um dos principais momentos de democracia no processo de decisão é expresso pelo Conselho de Classe,

O Conselho de Classe é composto pelo gestor que é um cargo de confiança, indicado pelo Prefeito Municipal e pela equipe pedagógica e educadores que atuam do sexto ao nono ano. Reúnem-se bimestralmente para estudar, avaliar e analisar a aprendizagem de cada aluno e os resultados para que possam intervir no processo ensino-aprendizagem buscando possíveis soluções para sanar as deficiências. (NOVA SERRANA. PPP, 2013, p. 28)

Pode-se entender que, diante das discussões realizadas por Luck (2002, p. 34) “o modelo de participação proposto ao dirigente escolar envolve-se com a questão da liderança em todos os sentidos”. A função deste profissional não se restringe ao aspecto financeiro ou administrativo da escola. Ela passa pela construção do PPP e, conforme se tem no art. 1º, § 2º da Lei de Diretrizes e Bases, “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (BRASIL. LDB, 1996, art. 1º).

No atual contexto não há mais espaço para uma gestão da escola centralizada apenas na figura do dirigente escolar, que assume para si o processo de tomada de decisão. A concentração do poder, seja na figura do dirigente ou até no controle de um determinado segmento da comunidade escolar, acaba por favorecer a reprodução de vícios típicos de uma cultura autoritária. Para que a escola se adeque ao modelo democrático e torne-se uma instituição eficaz no processo de formação integral do cidadão crítico é preciso que todos participem da tomada de decisões, que pode acontecer por meio da formação dos colegiados escolares, conselhos de pais e mestres, associações de bairro, formação mais sólida de conselhos de classe, entre outros aspectos que podem contribuir de forma direta para o levantamento da realidade local e a intervenção que deve acontecer dentro da escola.

De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais (1998, p. 37) é muito importante que exista “o debate e o trabalho coletivo da gestão como questão essencial da educação democrática, descentralizada e participativa, onde repercutem os ideais de construção de uma sociedade mais igualitária”. O grande desafio é construir uma cultura democrática, com a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar, conforme disposto no art. 14 da LDB (BRASIL, 1996, art. 14). No caso específico tratado no art. 14, essa tarefa é ainda mais desafiante, porque afeta o núcleo do poder. Na concepção de Apple (1989, p. 67) corroborada anos depois por Luck (2002),

O gestor escolar é também aquele que consegue delegar atribuições ao seu grupo de trabalho, ou seja, ser líder em uma escola democrática, não envolve concentração de poder, mas sim divisão do poder e das decisões com o grupo de trabalho. (LUCK, 2002, p. 36)

Torna-se uma necessidade evidente que a escola reorganize seus tempos e espaços de modo a adequar-se às necessidades de sua realidade. A LDB é um dispositivo que favorece tal processo, uma vez que confere mais flexibilidade para que a escola adapte sua grade curricular de modo a garantir a inclusão de conteúdos e áreas de interesse que possam sofrer variação de uma realidade para outra.

Na busca da criação de uma escola participativa, é necessário proporcionar a transformação do equipamento escolar num patrimônio comunitário, “a excessiva prática de controle e fiscalização de ações escolares, no âmbito educacional, além de hipertrofiar as estruturas burocráticas, dificulta a construção de sinergia do sistema educacional” (LUCK, 2002, p. 43). A avaliação do resultado educacional deve ser tarefa da comunidade escolar e não de instâncias burocráticas do Estado, pois, como estados possuem diversas dimensões e inúmeras diferenças, uma administração centralizada e burocrática acaba por tornar-se ineficiente e os seus atos inócuos, quase sempre.

Pode-se perceber que, no PPP da instituição, os diversos segmentos da comunidade escolar participam dos processos de decisão não somente pedagógicos quanto administrativos sendo isso expressado por meio do Colegiado Escolar que participa da fiscalização e deliberação de verbas administradas no Caixa Escolar,

O Caixa Escolar, que também caracteriza os processos de decisão da escola, é composto por membros efetivos e suplentes (no caso de faltar algum membro) de vários segmentos desta instituição e da comunidade escolar. Ele tem como função avaliar, deliberar, fiscalizar as prestações de conta sobre assuntos relativos ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e tem como membros: um presidente representado pelo gestor, um vice presidente, três conselheiros deliberativos, três conselheiros fiscais e um secretário (NOVA SERRANA. PPP, 2013, p. 30)

Os gestores da educação devem estar compromissados em prestar contas sobre o seu desempenho à sociedade e à comunidade escolar, em particular, “porque a educação não pode ser uma outra coisa a não ser uma obra libertadora do homem e do mundo, operada junto e não um ato individual de manipulação e de domínio do mundo” (GADOTTI, 1992, p. 155). É preciso transcender o papel de fiscalização, tornando o administrativo um meio para viabilizar o projeto educacional. Luck (2002, p. 44) refletindo sobre ideias que devem ser colocadas em prática na criação de uma escola participativa pelos gestores, sugere que “exista a adoção de um contrato de gestão, pode garantir transparência e aperfeiçoar o processo democrático na educação”. Tanto os diretores das Superintendências Regionais de Ensino, como os diretores de escolas, estabeleceriam, em caráter formal, por meio desse contrato, as suas metas administrativas e pedagógicas a serem alcançadas ao longo do período de governo.

Tres (2010, p. 5) afirma que “o gestor escolar deve atuar como líder, ou seja, formar pessoas que o acompanhem em suas tarefas e prepará-las para serem abertas às transformações”. Nesse sentido, necessita ter motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as mais 4 recentes contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Sendo assim, o mesmo autor ainda afirma “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata” (TRES, 2010, p. 6).

Refletir sobre as novas tendências da educação no novo milênio e as contribuições que estas apresentam para a atuação do gestor escolar em relação à aprendizagem, é uma tarefa que requer conhecimento e responsabilidade. Devem ser observadas as diferenças que envolvem o processo de estruturação com suas conseqüentes diferentes formas de adaptação ao social, o que implica o convívio com o desafio de se poder contribuir para pensar a construção de caminhos adequados para a aprendizagem.

É de qualidade aquele PPP construído de maneira coletiva, ou seja, com a participação democrática da comunidade escolar. E, para isso trata-se de um processo de construção que não se restringe a uma questão de técnica de planejamento. A construção coletiva do PPP passa, portanto, pelo planejamento participativo. A participação dos segmentos escolares na construção do PPP não se restringe apenas na definição das metas a serem alcançadas. Também é de extrema importância que pais, professores e toda a comunidade em geral se preocupe em tornar concretas as ações que foram planejadas. Cada segmento da escola deve cumprir seus deveres para que o PPP seja efetivado.

A escola deve contribuir para a construção de uma sociedade justa, democrática e solidária. Nenhum educador deve ser contrário à paz e à harmonia. O planejamento participativo numa escola democrática tem como ponto de partida o marco referencial, onde está incluída a dimensão política da opção e da ação coletiva. A necessidade de partir de um marco referencial, bem como o caráter participativo do planejamento, significa que o PPP tem o compromisso de contribuir com a transformação da sociedade, na perspectiva da justiça social.

A participação efetiva supõe a convivência com a pluralidade de ideias, com a discordância, com o conflito e a garantia do poder de decisão. E é assim que deve se dar a participação, para que o discurso da construção coletiva se transforme em prática permanente.

Nesse processo, a equipe escolar produz seu conhecimento pedagógico, construindo-o e reconstruindo-o no cotidiano da sala de aula, com base em estudos teóricos na área de educação e em outras áreas, na troca de experiências entre pares e com outros agentes da comunidade, incluindo-se aí alunos e pais (BRASIL. PCN, 1998, p. 86).

A construção coletiva de um PPP de qualidade tem como um de seus eixos fundamentais a equidade. Logo, as oportunidades educacionais devem ser garantidas a todos. Hoje, a escola pública passa por profundas mudanças e convive no seu dia-a-dia com inúmeras situações novas; deve considerar que “mesmo num mundo cada vez mais saturado de informações, de ruídos e de imagens, podem-se criar ‘oásis’” (BARTHES, 1988, p. 54). Para responder a todos os desafios que lhe são impostos, é fundamental fazer uma revisão da teoria e da prática pedagógica e nessa revisão buscar o consenso de que todos de devem receber educação de mesma qualidade.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que a escola dos dias atuais efetive a construção de um PPP de qualidade fica evidente a necessidade de que todos participem do processo de tomada de decisões. Isso envolve o desenvolvimento de um perfil de liderança, por parte do gestor escolar, capaz de eliminar relações competitivas, com excesso de burocracia e flexibilize condições para que a escola implemente ações capazes de concretizar seu PPP por meio das intervenções pedagógicas que são realizadas nas salas de aula.

Da análise teórica realizada sobre o PPP da Escola Municipal Maria Alves de Brito, da legislação escolar e das argumentações que os diversos teóricos realizam sobre a gestão escolar, ficou evidente que trata-se de um processo complexo a escola envolver-se com uma gestão democrática pois ela envolve a participação efetiva de diversos segmentos escolares, além do debate constante sobre a atuação escolar de modo que as melhores iniciativas sejam estimuladas e colocadas efetivamente em prática.

Os processos de decisão tomados no interior da escola somente terão sintonia com a realidade e contribuirão de forma eficaz para a formação do cidadão crítico e consciente a partir do momento em que o líder representado pelo gestor levar em consideração as ideias que o grupo tem sobre o processo. Ser um líder democrático é assumir a responsabilidade de tomar decisões, porém, também envolve a necessidade de ouvir o grupo e partilhar coletivamente tais decisões.

O gestor escolar, deve agir enquanto elo entre os envolvidos com o processo educativo, ou seja, pais, alunos, professores e funcionário. Dentro de suas funções, este profissional empenha-se em divulgar junto à comunidade o que deve ser feito para que o PPP se efetive. Os diversos segmentos escolares participam do

processo de tomada de decisão junto ao gestor no momento de elaboração do PPP, contudo, cabe a este profissional, fornecer os subsídios necessários para que as metas traçadas sejam cumpridas, bem com estimular que cada um dos envolvidos cumpra sua suas tarefas para a expressão, por meio de ações, de tudo o que foi planejado.

Por fim, pode-se dizer que nos tempos atuais, há um crescente envolvimento da comunidade escolar na busca de solução dos problemas diagnosticados em cada realidade. O papel do gestor consiste em ter uma visão humana sobre o processo educativo, oferecendo a flexibilização necessária dos tempos e espaços escolares de modo que a escola cumpra o seu papel de formadora para a cidadania. A escola precisa trabalhar em prol de uma educação embasada em valores da ética e do respeito colaborando na formação de pessoas comprometidas com a promoção da dignidade humana e o bem-estar social e comunitário, porém, para que isso aconteça é preciso que todos percebam seu papel enquanto construtores de uma educação de qualidade.

## REFERÊNCIAS

APPLE, Michel. **Educação e poder**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BARTHES, Roland. **Da leitura**. In: BARTHES, Roland. **O rumor da língua**. Trad. Mário Laranjeira. São Paulo: Brasiliense, 1988.

BRASIL, Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria do Estado da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais/ Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1998.

GADOTTI, Moacir. **História das idéias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa**: o Trabalho do Gestor Escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002

NOVA SERRANA. **Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite**. 2012.

NÓVOA, António Flávio Barbosa. **Profissão Professor**. Portugal: Porto Editora, 1991.

SEVERINO, Antônio Joaquim. A escola e a construção da cidadania. **Sociedade civil e educação**. Campinas: Papirus; São Paulo: ANDES/ANPED, 1992.

TRES, Janialy Alves Araújo. **Desafios do Gestor Escolar para a Mudança Organizacional da Escola**. 2010. disponível em: <http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo7806.pdf> Acesso em 15 jun 2013.

WERNECK, C. **Ninguém mais vai ser bonzinho na sociedade inclusiva**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

## **ANEXO: Projeto Político Pedagógico**



**ESCOLA MUNICIPAL MARIA ALVES DE BRITO LEITE**

**PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO  
CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DE QUALIDADE**

**ELIANE MARIA DE GOIS MORATO  
GERALDO DE OLIVEIRA LIMA EVANGELISTA  
HERMAS ALVES FERREIRA  
NORMA CÉLIA SANTIAGO**

**BELO HORIZONTE, 2013**

## **ESCOLA MUNICIPAL MARIA ALVES DE BRITO LEITE**

### **PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO CONSTRUÇÃO DA ESCOLA DE QUALIDADE**

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

**BELO HORIZONTE, 2013**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	5
1. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: tomada de decisões .....	8
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	16
REFERÊNCIAS.....	18
ANEXO: Projeto Político Pedagógico.....	20
<b>1. FINALIDADES DA ESCOLA.....</b>	<b>7</b>
<b>2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>3. CURRÍCULO .....</b>	<b>12</b>
<b>4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES .....</b>	<b>15</b>
<b>5. PROCESSOS DE DECISÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>6. RELAÇÕES DE TRABALHO.....</b>	<b>19</b>
<b>7. AVALIAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
ANEXOS .....	28



## INTRODUÇÃO

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre”.*

PAULO FREIRE

Construir o Projeto Político Pedagógico é projetar o sonho da comunidade escolar, efetivando uma conquista da Constituição Brasileira de 1988 e reiterada na Lei de Diretrizes e Bases de 1996, onde a gestão democrática deve ser o ponto de apoio da Educação Nacional, garantindo a participação dos profissionais de educação na sua elaboração. Embora visto como um processo de democratização, e que em tais processos existam diversos problemas, para que esse sonho se torne realidade e nossa população usufrua de uma educação de qualidade faz-se necessário a elaboração de editais, assembleias, pesquisas de campo com alunos, pais e profissionais da educação.

Partindo dessa premissa e da avaliação sobre a realidade da escola e da necessidade de enfrentar os desafios da modernidade, de constantes mudanças e grandes avanços, foi realizado com todos os segmentos da escola, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite. Documento esse, que mostra a sua identidade e a realidade da comunidade na qual a escola está inserida.

O Projeto Político Pedagógico reconhece e legitima a instituição educativa como histórica e socialmente situada, constituída por sujeitos culturais que se propõem a desenvolver uma ação educativa a partir de uma unidade de propósitos, na qual se compartilham crenças, desejos, valores e concepções. O PPP deve verdadeiramente, apresentar a escola, suas limitações, potencialidades e sua cultura. É um documento de compromisso uma vez que sua elaboração e acompanhamento preveem a participação de toda a comunidade escolar.

A construção do PPP se dá num cenário de intensas transformações na sociedade contemporânea em que é necessário retomar o sentido do trabalho escolar, bem como o papel das escolas e dos professores na construção de uma educação de qualidade social, considerando as necessidades dos atuais usuários da escola pública. (OLIVEIRA, 2010, s/p.)

Após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Nº. 9394/96, que regulamenta a Constituição Federal, no âmbito da gestão democrática, inicia-se oficialmente nas

escolas a prática concreta de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve expressar qual é o cerne, o eixo e finalidade da produção do trabalho escolar.

Com o objetivo de buscar a qualidade do ensino na escola pública, essa construção acontece também na Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, criada no dia trinta e um de agosto do ano de dois mil e seis e inaugurada no dia quatorze de setembro de dois mil e sete, funcionando como segundo endereço da Escola Municipal Maria Rosa Soares, mas partir do ano de dois mil e nove, passa a ter seu próprio CNPJ.

Esta instituição surge da necessidade de atender os Bairros Itapoã, Santo Antônio, Santa Sara e adjacências, devido ao progresso e crescimento demográfico da cidade. Atende as modalidades de Educação Infantil e Ensino Fundamental do primeiro ao nono ano.

Esta unidade pertence à rede Municipal de Ensino, está situada à Rua Quinze, nº 202, Bairro Itapoã na cidade de Nova Serrana – MG, CEP: 35519-000 telefone (37) 3225-3979, E-MAIL: emmariaalvesdebrito@hotmail.com, localizada na zona Urbana com CNPJ: 10.885.528- 0001/49, pertence à 12ª Superintendência Regional de Ensino de Divinópolis.

A Gestão da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, possui como característica uma gestão democrática e participativa que busca uma visão ideal de sociedade e formação humana para o pleno exercício da cidadania. O processo de escolha do gestor é feito através de indicação pelo Prefeito Municipal juntamente com a secretária de educação observando critérios pré estabelecidos pela Secretaria Municipal de Educação (SME).

A gestão tem como parceria o conselho escolar que é composto por membros de vários segmentos da comunidade local e escolar; garantindo assim uma adequada aplicação dos recursos destinados à escola. Esse possibilita um planejamento e estabelecimento de prioridades para a escola e toda comunidade escolar.

O Conselho Escolar têm ampla autonomia nas decisões quanto ao acompanhamento, avaliação e à aplicação dos recursos e dos repasses feito pelos sistemas Federais, Estaduais e Municipais. Esse processo deve ser fruto de discussões e deliberações feitas por parte dos diferentes membros da comunidade escolar. Conforme Oliveira (2010), “A construção do projeto político pedagógico da escola, traz à tona questões ligadas à gestão escolar, englobando as questões pedagógicas, administrativas e financeiras”.

Considerando essa afirmativa, a Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite desenvolve formas democráticas de organização, gestão e funcionamento. Dá atenção à melhoria dos processos

formativos, à utilização transparente dos recursos e à melhoria das relações de trabalho em seu interior e, para ajudar no desenvolvimento do trabalho, conta com uma equipe formada por oitenta e dois funcionários. A escola possui um quadro de oitocentos e cinco alunos até o presente momento, divididos nos turnos matutino, vespertino.

A rede física é dividida em três blocos: o bloco central é composto por uma sala para a diretoria; uma secretaria de fácil acesso; uma sala para os professores com dois banheiros, sendo um masculino e um feminino; uma sala para o psicopedagogo e para as pedagogas contendo materiais pedagógicos para que seus atendimentos sejam adequados; uma cantina pequena, um refeitório com quatro mesas e oito bancos grandes de madeira para que os alunos tenham um bom momento de refeição.

A escola conta também com uma sala para laboratório de ciências que tem sido usada como sala de aula; almoxarifado de alimentos e almoxarifado de produtos de limpeza, pequenos; dois banheiros separados por sexo para os alunos, com boas condições de funcionamento, sendo estes sem adaptação para pessoas com necessidades especiais; laboratório de informática, com dezesseis computadores destinados aos alunos e uma sala de aula ventilada e bem iluminada, com quadro negro.

O bloco lateral superior conta com seis salas de aula ventiladas e bem iluminadas, com quadros negros; dois banheiros, sendo um masculino e um feminino, com boas condições de funcionamento, adaptados para pessoas com necessidades especiais. O bloco lateral inferior é composto por uma biblioteca com excelente acervo bibliográfico que atende aos alunos e professores da escola e a clientela do bairro, além de seis salas de aula ventiladas e bem iluminadas, com quadros negros. Possui uma quadra esportiva com cobertura, que atende os alunos e à comunidade durante o período letivo e também os finais de semana.

A escola trabalha em parceria com a comunidade e é usada também nos finais de semana para treinamento das equipes esportivas escolares, aulas de catequese, escolinha dominical, trabalhos da pastoral católica e para jogos recreativos em horários previamente estipulados para a prática esportiva da comunidade, além de ser cedida para outros eventos da comunidade.

A escola atende um número considerável de pais analfabetos, que vivem na condição de extrema pobreza e acentuam com isso os problemas de ordem social, econômica e cultural. A equipe da Secretária Municipal de Educação (SME) trabalha conjuntamente com a escola oferecendo apoio técnico e pedagógico.

Conta também com o Centro de Referência e Apoio a Educação Inclusiva (CRAEI) que atende as escolas municipais com especialistas como psicólogos, fisioterapeutas, fonoaudiólogas, assistentes

sociais, psicopedagogas, pedagogas e professores de recuperação, o Centro de Referência e Assistência Social (CRAS) com atendimentos e oficinas para as famílias e os alunos e também a Assistência Social do município com consultas, médicos neurologistas e com medicações às famílias carentes.

A escola está situada na Cidade de Nova Serrana, Capital Nacional do Calçado Esportivo. Razão pela qual há uma constante imigração de pessoas oriundas de vários estados do Brasil. A imigração se dá pela grande oferta de empregos oferecida pelas indústrias calçadistas a essas famílias, onde retiram seu sustento. Em contrapartida, o desenvolvimento gera na cidade um grande índice de criminalidade devido à violência, alcoolismo, prostituição, drogas e assaltos.

A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite fundamenta-se no princípio de ofertar um modelo de educação que contribua para a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade, através da reflexão, construção e disseminação do conhecimento e leitura de mundo. Um processo contínuo de aprendizado que envolve professores, alunos, funcionários e toda a comunidade escolar.

Em pleno século XXI é emergente a necessidade de empreender uma proposta de trabalho coletiva, que ofereça subsídios para vencer as barreiras e entraves que viabilizem a construção de uma escola pública de qualidade, que eduque de fato para o exercício pleno da cidadania. O fortalecimento de uma educação nessa perspectiva exige ações no campo individual, mas, essencialmente, de ações coletivas.

A elaboração desse Projeto Político Pedagógico representa esse fortalecimento, uma vez que possibilita o desenvolvimento da consciência das famílias, alunos e profissionais envolvidos, através da reflexão sobre os diferentes temas que o compõe e sobre a importância histórica dessa prática para a elaboração de diferentes propostas de mudança. Uma escola que representa o instrumento real de transformação social.

Mas sabe-se que a escola sozinha não consegue enfrentar a tarefa de formar o cidadão, uma vez que essa formação vai além de seus muros. Ela é forjada no dia a dia da relação entre os sujeitos no interior da escola, na relação da escola com a família e com toda comunidade escolar, a exemplo da elaboração desse projeto, que tem apresentado contribuições relevantes nesse processo. Daí, a necessidade de sua implementação.

## 1. FINALIDADES DA ESCOLA

*“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção. Quem ensina, aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”.*

PAULO FREIRE

Explicitar a finalidade da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, significa estabelecer a razão de ser e o sentido social dessa instituição. Para tanto, é necessário que todos os agentes da educação compreendam o seu papel e a sua especificidade. Ou seja, as crianças e adolescentes devem ser vistos como sujeitos de direitos e cuidados e a educação deve ser vista como complementação à ação da família e da comunidade.

A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite busca desenvolver nos alunos dentro de suas diversidades culturais, as capacidades cognitivas, afetivas, estruturais, físicas e de responsabilidades individuais no âmbito social, preparando os mesmos para o pleno exercício da democracia com visão de cidadania que busca seus direitos e deveres.

Esta instituição busca preservar os valores sociais, éticos e morais que se perderam com a sociedade moderna e com o progresso, retendo, discutindo, cristalizando valores que a própria família já não tem condições de identificar. A escola se ocupa, também, em desenvolver conteúdos que estejam em consonância com as questões sociais que marcam cada momento histórico. Para tanto, deve ser um espaço de formação e informação em que a aprendizagem favoreça a inserção do aluno, no dia a dia das questões sociais marcantes em um universo cultural maior, para que se desenvolva também enquanto cidadão.

A educação é essencialmente uma prática social presente em diferentes espaços e momentos da produção da vida social. Nesse contexto, a educação escolar, objeto de políticas públicas, cumpre destacado papel nos processos formativos por meio dos diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas. (DOURADO, 2010, p.3)

Para cumprir essa finalidade, é necessário então definir o processo de desenvolvimento e aprendizagem das crianças, respeitando a integralidade desse processo, nas suas várias dimensões. Na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), deve-se levar em conta que as instituições que se propõem a trabalhar com esse nível educacional, são consideradas instituições educativas de caráter coletivo, cujo papel social é cuidar, educar, orientar, ensinar e possibilitar que o outro se aproprie de conhecimentos. E estes são os compromissos da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite. Um compromisso com a cidadania.

Dentro dos desafios que se apresentam à vida moderna, a educação se constitui no mais complexo compromisso com que se depara a família. A tarefa de educar é primordialmente a tarefa de selecionar, organizar e cristalizar valores no educando. Todos querem filhos honestos, de caráter ameno e de natureza tolerante. Todos buscam educar seus filhos para o bem comum, a autonomia e a independência em todos os sentidos. (ABDALLA, 2000, p.11)

A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, zela pela permanência do aluno, almejando sempre pelo seu lado cultural, político, social, profissional e humano, visa formar alunos conscientes e críticos para a construção de uma sociedade melhor, mais justa e igualitária.

A evasão é uma preocupação constante, por isso a escola procura informar aos familiares sobre a ausência dos alunos pelo período de três dias consecutivos através de documentação formalizada. Se o problema persiste é acionado o Conselho Tutelar da cidade para que ajude a trazer o aluno novamente para o convívio escolar e se o Conselho Tutelar não resolve, o caso é levado para o Promotor da Vara da Infância e Juventude.

[...] Todos os membros da comunidade escolar são capazes de perceber e refletir sobre as conexões e a sua realidade local e as questões sociais mais amplas, sobre as suas expectativas e dominantes no conjunto da sociedade, sobre os conflitos de interesse produzidos por uma sociedade marcada por tantas desigualdades como a nossa. [...] ( MASAGÃO, 2005, p. 247).

Quanto ao desempenho dos alunos, são feitas reuniões bimestralmente com as famílias juntamente com toda a equipe pedagógica sobre o desenvolvimento da aprendizagem, com isso busca-se o incentivo e a participação na vida escolar de seus filhos, gerando um bom entrosamento entre escola/família/comunidade.

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura geral do sistema educacional decorre da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96 que se vincula às diretrizes gerais da Constituição Federal de 1988, bem como às respectivas Emendas Constitucionais em vigor. A escola dispõe de dois tipos básicos de estruturas: as administrativas, que asseguram a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros; e as pedagógicas, que se referem às interações políticas e às questões de ensino-aprendizagem. Analisar e compreender essa estrutura significa indagar sobre suas características administrativas e pedagógicas.

Avaliar a instituição significa questionar os pressupostos que embasam as suas estruturas e que viabilizam a formação de cidadãos aptos a criar ou modificar a realidade social. Dessa forma, na estrutura da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, não existe separação entre o que é competência administrativa ou pedagógica. Entende-se nesse caso a necessidade da caminhada em conjunto, respeitando as características de cada segmento. Na direção geral, encontra-se o gestor e dois vice diretores, que estabelecem medidas administrativas, técnicas e de serviços gerais necessários para organização e funcionamento.

A escola conta com quatro pedagogos que revezam em dois turnos. Eles são responsáveis pela execução eficaz da proposta pedagógica e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais e um psicopedagogo para acompanhar os alunos com déficit de aprendizagem. Juntos, eles acompanham e ajudam a promover a aprendizagem intelectual, afetiva, ética, religiosa, social e política. Trabalham em consenso numa parceria de reflexão, de crítica e autocrítica, ajuda aos professores nos métodos, técnicas e procedimentos de ensino, no currículo, avaliação e recuperação dos alunos.

Na secretaria, a escola conta com um secretário e três auxiliares de educação que realizam todo o serviço de escrituração financeira, documentação escolar, organização da vida funcional do corpo docente, discente e técnico-administrativo, bem como arquivo e expedição de correspondência comercial. Na equipe técnico-administrativa, são dois auxiliares de biblioteca, quatorze auxiliares de serviços gerais, dois porteiros, dois vigias que trabalham em forma de revezamento, duas monitoras responsáveis pela execução de tarefas de natureza burocrática, de manutenção e conservação do patrimônio.

Para compor o corpo docente, a escola conta com quatro professores de Educação Infantil, dezesseis professores regentes de turma do primeiro ao quinto ano, dois professores eventuais em

substituição aos professores regentes, dezoito professores do sexto ao nono ano e dois professores de informática. Esses profissionais têm como função orientar, promover o processo ensino-aprendizagem, planejar e avaliar buscando sempre a efetivação da aprendizagem. Atuam como profissionais e cidadãos que interferem na realidade econômica, cultural, política e social.

Nessa perspectiva, o conhecimento escolar é constituído a partir do reconhecimento das questões que são do interesse social e da sua reflexão, tendo como referência a organização da própria escola. Uma organização que possibilita a participação e a construção pelo aluno e pela comunidade, com objetivos cooperativamente definidos, construídos e avaliados pelo grupo. Uma organização que prioriza a formação para a cidadania.

A concepção de um projeto deve apresentar características tais como: ser processo participativo de decisões; preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; explicitar o compromisso com a formação do cidadão. (VEIGA, 2001, p. 11),

Na atualidade, a educação vem caminhando em direção a essa proposta. Uma educação voltada para a cidadania, uma educação realmente democrática, participativa e que prima pela qualidade. E o papel do professor na Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, é realizar tais mediações para que o aluno possa encontrar sentido naquilo que está aprendendo.

Acredita-se então, que ao trabalhar com a pedagogia de projetos, o aluno aprende no processo de produzir, de levantar dúvidas, de pesquisar e criar relações que incentivam novas buscas, novas descobertas, compreensão e reconstrução do conhecimento. Entre os projetos que mais se destacam nesta escola, estão os Jogos Escolares internos e externos e Construindo Valores, que tratam dos princípios de civismo e civilidade com foco em Bullying, uma parceria com o grupo Jovens a Caminho da Cidadania (JCC).

O Meio Ambiente também é tema de reflexão e neste sentido, destaca-se o projeto “Como Cuidar do Meio Ambiente” em parceria com a RODONAVES, Transportadora de Nova Serrana, que faz a recuperação da lagoa, nas proximidades da escola. O projeto "Escola Limpa", que trabalha a coleta seletiva e o Projeto "Visita ao lixão" têm o objetivo de despertar a consciência do aluno no sentido de preservar.

O projeto Bons Leitores Grandes Escritores e o Projeto Literário, também merecem destaque, porque incentivam a leitura e a pesquisa, assim como os projetos Patriota em minha terra – migrantes;



Consciência Negra; Semana das Crianças; Semeando; Carnaval, Poesia, Circo, Minha Escola, Festa Junina, Folclore, Semana da Pátria, dia do Educador, Gincana Ecológica, Ação de Graças; Natal; Campeonatos de Fatos, de Leitura e de Escrita, Adaptação Escolar; Projeto Alfabetização (nome, leitura, poesia) e o Projeto Semana da Alimentação.

A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite também promove palestras com temas diversos como Doenças Sexualmente Transmissíveis (DST), Violência Física e Moral, Família na Escola, Valor da Família na Sociedade, Cidadania Consciência e Prevenção de Saúde na Escola e Comunidade (PSEC), além de viagens culturais ao Serviço Social do Comércio (SESC) e ao Serviço Social da Indústria (SESI), ambos da Cidade de Bom Despacho; à Gruta de Maquiné; ao Arcelor Mital, que é a maior siderurgia do mundo guiada por uma filosofia de produzir seguro, aço sustentável, é a principal fornecedora de produtos de aço de qualidade em todos os principais mercados, incluindo automotivo, construção, eletrodomésticos e embalagens.

Na esfera social, a escola intervém junto às famílias carentes ofertando consultas oftalmológicas e também ajudando na aquisição de óculos para os deficientes visuais. Para aprimorar o desenvolvimento da aprendizagem são oferecidas aulas de reforço para os alunos com déficit de aprendizagem fora do turno de estudo além de disponibilizar consultas neurológicas para os alunos que apresentam este déficit na aprendizagem de maneira preocupante.

E para buscar melhor aperfeiçoamento dos profissionais da Educação, as escolas juntamente com a Secretaria Municipal de Educação (SME) e Secretaria Estadual de Educação (SEE), promovem cursos de capacitação para elevar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e do ensino aprendizagem. A partir daí (re) elabora o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) buscando sanar as defasagens da aprendizagem e identificar e avaliar as práticas pedagógicas dos docentes.

Mensalmente, a equipe Pedagógica reúne com todos os profissionais regentes (Módulo II) para discutir e avaliar os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), Conteúdo Básico Comum (CBC), Currículo, Regimento Interno, Projeto Político Pedagógico (PPP), os cadernos do Centro de Aperfeiçoamento de Leitura e Escrita (CEALE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Guia do Professor Alfabetizador, estudo de diretrizes, leis e resoluções.

O objetivo é planejar as atividades pedagógicas e executá-las de acordo com as exigências curriculares estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A equipe administrativa desta instituição **assegura** a gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros. Os recursos humanos são geridos pela Secretaria Municipal de Educação (SME) de Nova Serrana - Minas Gerais. Os recursos físicos e financeiros são destinados pelo Plano de

Desenvolvimento da Educação Básica e são geridos pelos membros do Caixa Escolar e do Colegiado através de reuniões com representantes de todos os segmentos da escola, visando sempre à melhoria das condições de aprendizagem e a busca pela qualidade na educação.

[...] a construção coletiva do PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola colocada em ação pelo empenho e pela capacidade e habilidade do coletivo da escola determinarão certamente a configuração de um PDE rico e dinâmico, verdadeiro instrumento propulsor de mudanças e de gestão escolar democrática. (BRASIL, SEE-MG, 1997,p.5)

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é um instrumento financeiro importante. A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite não foi ainda contemplada com o recurso, mas a direção recebeu treinamento e capacitação oferecida pela SME na cidade de Cláudio - Minas Gerais para aprender a conhecer o sistema. As escolas que recebem os recursos do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) podem realizar reformas, ampliações do acervo pedagógico, bibliográfico e de mobiliários, buscando sempre a promoção e a efetiva aprendizagem dos alunos.

### **3. CURRÍCULO**

O currículo deve ser entendido como prática pedagógica e ganha sua concretude no fazer pedagógico, isto significa que ele precisa ter como pressuposto os princípios estabelecidos no Projeto Político Pedagógico (PPP) construído coletivamente. Essa compreensão do currículo como processo e não como um documento prescrito e encerrado, desafia os educadores no sentido da busca dialógica entre o conhecimento sistematizado e a realidade socioeconômica e cultural na qual a instituição escolar está inserida.

Ele deve ser voltado para a realidade dos alunos tendo como característica principal a construção histórico-social. Por isso, não pode ser visto como um produto final, mas sempre em transformação.

O Currículo é o conjunto de todas as experiências escolares de conhecimento proporcionados aos estudantes, portanto se constrói na instituição escolar, nos

acordos e conflitos diários no interior dessas instituições. Se o Currículo, evidentemente, é algo que se constroem, seus conteúdos e sua forma última não podem ser indiferentes aos contextos nos quais se configura. (LOPES, 2000, p.19).

As legislações que fazem referência ao Plano Curricular da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, são as seguintes: Lei 12.767/98, sobre os Direitos Humanos, integrados a todos os componentes curriculares da Base Nacional Comum; Lei 9795/99, Educação Ambiental, integrada aos componentes Curriculares Geografia e Ciências; Lei 13.411/99, sobre uso de Drogas, dependência química que permeiam o conteúdo de Ciências e Direitos Humanos que permeia o conteúdo de Língua Portuguesa;

Também fazem referência ao Plano Curricular da escola a Lei 11.645/08 e Res. SEE nº 1159/08, História e Cultura Afro- brasileira e dos povos indígenas brasileiros que permeiam todos os conteúdos em especial, Arte, História e Língua Portuguesa; Lei 12491/97, Orientação Sexual trabalhada no conteúdo de Ciências; Lei 11525/07 e Res. SEE nº 137/09 com os conteúdos referentes ao Direito das Crianças e Adolescentes ministrados em todo o currículo escolar, em especial, Língua Portuguesa, Geografia e História; Lei número 11.769/08 – Música – Conteúdo Obrigatório do Ensino de Arte.

O Plano Curricular desta instituição está organizado no nível de Ensino da Educação Infantil turno diurno, de cinco anos de idade, tendo como eixo de trabalho a Formação Pessoal e Social, Conhecimentos de Mundo, Identidade e Autonomia, Movimento, Música, Artes Visuais, Linguagem Oral e Escrita, Natureza e Sociedade e Matemática, perfazendo um total de vinte aulas semanais e oitocentas horas anuais. São destinados quinze minutos ao dia para o recreio resultando em cinquenta horas/ano com um total geral de oitocentas e cinquenta horas anuais.

A duração do módulo/aula é de quarenta e oito minutos do primeiro ao quinto ano e cinquenta minutos do sexto ao nono ano, com duzentos dias letivos, quarenta semanas anuais, cinco dias semanais, com recreio de quinze minutos ao dia e a duração do turno é de quatro horas e quinze minutos do primeiro ao quinto ano e quatro horas e vinte e cinco minutos do sexto ao nono ano.

O Plano Curricular do Ensino Fundamental de nove anos do turno diurno está definido nos anos iniciais do Ciclo de Alfabetização (1º ao 3º ano), Ciclo Complementar (4º e 5º anos), Ciclo Intermediário (6º e 7º anos) e Ciclo da Consolidação (8º e 9º anos) na Base Nacional Comum; esta nova Resolução tem como base a LDB 9394/96 de 20/12/96, Resolução 2197/12.

São oferecidas cinco aulas de Língua Portuguesa para o primeiro ano e do sexto ao nono ano. Do segundo ao quinto ano são seis aulas. O Componente Curricular de Matemática apresenta com cinco aulas do primeiro, quatro até o nono ano e no segundo e terceiro ano, com seis aulas. A área de

Ciências da Natureza se apresenta com duas aulas no primeiro ano, três aulas do segundo, terceiro, quarto, quinto, oitavo e nono ano, quatro aulas para o sexto e sétimo anos.

Nos conteúdos de Ciências Humanas (Geografia e História) no primeiro ano são duas, do segundo ao nono ano são três aulas para disciplina. A área de Educação Religiosa se apresenta com uma aula em todos os anos do Ensino Fundamental. O conteúdo de Arte se apresenta com uma aula nos anos iniciais e somente uma no oitavo e nono anos e o conteúdo de Educação Física se apresenta com duas aulas da Educação Infantil ao nono ano.

O Currículo, em seus conteúdos e nas formas pelas quais se nos apresenta e se apresenta aos professores e aos alunos, é uma opção historicamente configurada que se sedimentou dentro de determinada trama cultural, política, social e escolar; está carregado, portanto, de valores e pressupostos que é preciso decifrar, o que pode ser feito tanto a partir de um nível análise político-social, quanto a partir do ponto de vista de sua instrumentação “mais técnica”, descobrindo os mecanismos que operam em seu desenvolvimento dentro dos campos escolares (SACRISTAN, 1998, p.17).

A parte diversificada do currículo desta escola é a Língua Estrangeira Moderna, o Inglês. Apresenta-se com uma aula no quarto e quinto anos e duas aulas do sexto ao nono ano; Música e psicomotricidade se apresentam com duas aulas só no primeiro ano. O conteúdo de Ciências Humanas, conteúdo Natureza e Sociedade apresentam-se com uma aula semanal, só no primeiro ano.

O conteúdo de Desenho Geométrico foi incorporado ao conteúdo de Matemática por serem áreas afins, isto foi acordado entre a Secretaria Municipal de Educação juntamente com todos os diretores da Rede Municipal seguindo reivindicação dos profissionais da área.

A carga horária é de vinte cinco aulas semanais, oitocentas horas/aulas anuais do primeiro ao quinto ano e oitocentos e trinta e três horas e vinte minutos do sexto ao nono, perfazendo um total de duzentos dias letivos. São quarenta semanas com cinco dias e duração do recreio de quinze minutos com duração do turno de quatro horas e quinze minutos para os anos iniciais do ensino fundamental e quatro horas e vinte e cinco minutos do sexto ao nono ano.

Apesar do currículo não ser elaborado dentro da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, ele é visto como um importante instrumento em constante transformação sendo eficaz dentro das políticas pedagógicas da escola cabendo a todos os membros da Comunidade Escolar analisar, avaliar e modificar de forma que ele seja adaptado à realidade da instituição. É um documento flexível, sujeito às mudanças e reflete a concepção de educação.

Considerando que caberia ao Estado determinar uma base comum de conhecimentos que organizasse o sistema de ensino [...] a pedagogia dos conteúdos colocava-se a favor de programas oficiais a serem desdobrados pelos professores, consideradas as condições da escola, as experiências dos alunos, bem como as situações didáticas específicas às diferentes séries e materiais. (MOREIRA, 2010, p.112).

No caso específico desta escola, o corpo docente se dispõe, se capacita e reformula o currículo com base nas perspectivas e necessidades da comunidade. Esta reformulação é importante para que o currículo não seja lançado de cima para baixo na escola, como é determinado pelo governo, cabendo a ela "apenas seguir ou resistir a esse pacote" [...], conforme afirma Moreira (2010).

O Plano Curricular (Anexo A) é elaborado e modificado em consonância com as conveniências didático-pedagógicas e com as determinações legais, em reuniões específicas a partir da avaliação, do monitoramento e da prática dos professores. Sabe-se porém, que construir o currículo não é tarefa fácil e certamente requer dos profissionais nova postura, novos saberes, novos objetivos, novos conteúdos, novas estratégias e novas formas de avaliação.

#### **4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES**

Tempo escolar representa o tempo que o aluno passa numa instituição. Esse tempo deve ser organizado para evitar o desperdício e ser usado de forma construtiva para diminuir a fadiga e a ansiedade. O bom uso do tempo deve ser de primordial importância, porque não são as horas trabalhadas que irão fazer a diferença, mas sim à clareza dos objetivos propostos, por isso a escola deve elaborar com frequência atividades extracurriculares.

Tanto o tempo quanto os espaços da escola refletem as crenças, desejos, anseios e as metas do grupo e ambos fazem parte da ordem escolar. Assim, a escola precisa delimitar ou controlar em anos, ciclos, séries, horários, relógios, sinais, pátios, trabalhos em grupo ou individual, etc. Deve ser entendido como um instrumento importante no ensino aprendizagem.

A organização social do tempo é um elemento que reflete e constitui as formas organizacionais mais amplas de uma dada sociedade. Dentro do meio de organização do tempo social destaca-se o tempo de escola que, sendo a mais importante referência para a vida das crianças e adolescentes tem sido, no mundo contemporâneo, um pilar para a organização da vida em família e da sociedade em geral. (CAVALIERE, 2007, p.1015).

A divisão do tempo escolar na Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite é feita com toda a equipe da Secretaria Municipal de Educação, gestores da rede municipal e estadual, equipe pedagógica, representantes de pais e alunos para a elaboração do calendário escolar anual. Ele é composto de duzentos dias letivos, com oitocentas horas/aula da Educação Infantil ao quinto ano e oitocentos e trinta e três horas e vinte minutos do sexto ao nono ano, onde é previsto início e término do ano letivo com trinta dias de férias escolares, feriados, recessos, festa junina, momento cívico, dia escolar para treinamento e planejamento pedagógico.

O tempo escolar é, portanto, concomitantemente, um tempo pessoal e um tempo institucional e organizativo. Podendo ser considerado como um poderoso instrumento no processo educacional já que, nele, a aprendizagem e a história podem ser compreendidas não só como um processo de seleções e opções, de ganhos e perdas, mas sim, como um processo de avanços e progressos; um tempo construído social e culturalmente (FRAGO, 1995).

A construção do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, leva em conta o conhecimento da comunidade escolar em ciclos e anos e é marcado por períodos fixos. Não há mais retenção ao final de cada ciclo e de acordo com a Lei 2197/12, mesmo constando no Regimento Escolar a existência de retenções no terceiro, quinto e nono anos, depois de esgotadas todas as possibilidades de recuperação paralela, final, estudos independentes e progressão parcial uma vez que ainda não houve mudança no Regimento Escolar.

As turmas são agrupadas obedecendo a critérios como idade, nível de escolaridade e de aprendizagem, procurando formar grupos heterogêneos para valorizar a diversidade cultural. O calendário dessa instituição está organizado com cento e sete dias no primeiro semestre, noventa e três dias letivos no segundo semestre, sete dias escolares perfazendo um total de duzentos e sete dias compondo o ano escolar. (Anexo B)

A duração do módulo/aula do primeiro ao quinto ano é de quarenta e oito minutos com um recreio de quinze minutos, com duração de aula/dia de quatro horas e quinze minutos. O módulo/aula do sexto ao nono ano é de cinquenta minutos com recreio de quinze minutos, com duração de aula/dia de quatro horas e vinte e cinco minutos e as aulas de Educação Infantil têm a duração de quatro horas e quinze minutos com um recreio de quinze minutos.

A equipe pedagógica se reúne semanalmente para estudar e planejar atividades da semana e trocas de experiências. Estudar os cadernos do Centro de Alfabetização Leitura e Escrita (CEALE) Guia do alfabetizador, Currículo Básico Comum (CBC) e outros. Enfim, espaço e tempo são duas dimensões organizacionais e de ações que se concretizam e indicam o caráter estrutural das concepções e das práticas pedagógicas no âmbito dessa instituição.

Nessa perspectiva, espaço e tempo não podem ser entendidos como neutros, representam uma construção social que expressa às relações que neles se desenvolvem, exteriorizam intenções individuais e coletivas que modificam e constroem o ambiente, favorecendo um ambiente educativo fundamental à formação do sujeito.

## 5. PROCESSOS DE DECISÃO

É de fundamental importância que se articule no interior da escola o envolvimento de todos os participantes da comunidade escolar na organização, na tomada de decisões, tanto nas esferas administrativas quanto nas pedagógicas para que o Projeto Político Pedagógico e o Plano Desenvolvimento da Escola tornem a gestão democrática, verdadeiramente efetiva. Essa participação somente ocorre se houver uma integração escola/família/comunidade.

O Processo de Decisão Escolar eleva os padrões de eficiência e de autonomia financeira, objetivando promover a melhoria do ensino, através do incentivo à participação de toda comunidade escolar para “transformar a visão de escola em realidade”. Ele deve partir do âmbito individual para o coletivo. Se por decisão individual se entende que cada indivíduo “decide por si”, no qual o objetivo é a busca da felicidade, a decisão coletiva são decisões não individuais, cujo resultado decorre da agregação das preferências individuais de cada componente do grupo, em busca da sobrevivência do mesmo (BOBBIO, 1995, p. 309).

O autor lembra que para realizar um ensino de qualidade e cumprir suas finalidades, as escolas têm que romper com a atual forma de organização burocrática que regula o trabalho pedagógico, pela conformidade às regras fixadas, pela obediência às leis e diretrizes emanadas do poder central e pela união entre os que pensam e executam e ao controle hierárquico que enfatizam o tempo, a ordem e a disciplina.

A Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite, procura envolver a comunidade escolar na participação democrática e no processo decisório que é tomado de forma compartilhada com todos os envolvidos, priorizando a todos os projetos que têm iniciativa na escola, na Secretaria Municipal de Educação, no governo Municipal, Estadual e Federal.

Todos os envolvidos da comunidade escolar participam das assembleias, reuniões, palestras, entrega de resultados bimestrais caracterizando-se assim uma gestão participativa e democrática.

Por esse motivo, a democracia na escola, precisa ser mantida como um produto inacabado, em permanente construção, como um desejo irrealizável em

permanente estado de pulsão, instrumentalizado pelo seu conteúdo inconcluso, a possibilidade de manutenção do grupo, que sobrevive sustentado pela ilusão do ideal democrático (FORTUNA in: BASTOS, 2000 p. 121).

O Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite inicia-se com entrevistas aos alunos, pais, corpo docente, administrativo e pedagógico. De posse de todas as informações, a equipe e os demais membros da comunidade escolar se encontram também mensalmente para discutir, organizar e avaliar os processos e etapas de elaboração do documento, buscando sempre consenso nas tomadas de decisão.

Na elaboração deste documento, percebe-se que o Conselho Escolar tem um forte poder de decisão em relação às questões cotidianas e também em relação à estrutura política e financeira, participando das reuniões mensais para deliberação e aprovação de prestação de contas relativas ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Para Xavier (2000, p.15), “a liderança da escola deve estar fundamentada num processo democrático em que os líderes compartilham decisões com professores, pais, alunos e comunidade, visando atingir um nível superior de desempenho da escola”. Assim o Conselho desta escola também é formado. São representantes de todas as esferas, tanto administrativa, quanto pedagógica e financeira como pais, professores e alunos que tornam-se assim, responsáveis pelas decisões e pela garantia de uma prática pedagógica eficiente e de qualidade.

Os representantes dos diversos segmentos reúnem bimestralmente para discutir e elaborar suas ações que estão sempre voltadas para o desenvolvimento afetivo/social e cognitivo dos sujeitos. As decisões tomadas no interior da instituição, por sua vez, são socializadas com os demais envolvidos no processo educativo.

O Conselho de Classe é composto pelo gestor que é um cargo de confiança, indicado pelo Prefeito Municipal e pela equipe pedagógica e educadores que atuam do sexto ao nono ano. Reúnem-se bimestralmente para estudar, avaliar e analisar a aprendizagem de cada aluno e os resultados para que possam intervir no processo ensino-aprendizagem buscando possíveis soluções para sanar as deficiências.

O Caixa Escolar, que também caracteriza os processos de decisão da escola, é composto por membros efetivos e suplentes (no caso de faltar algum membro) de vários segmentos desta instituição e da comunidade escolar. Ele tem como função avaliar, deliberar, fiscalizar as prestações de conta sobre assuntos relativos ao Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e tem como membros: um presidente representado pelo gestor, um vice presidente, três conselheiros deliberativos, três conselheiros fiscais e um secretário.



Ao final de cada semestre é feita uma avaliação da instituição escolar sobre aspectos administrativos e pedagógicos com todos os funcionários presentes com documentação formalizada. O Conselho de Avaliação de Desempenho Profissional tem a finalidade de avaliar os funcionários e é composto por membros efetivos e suplentes que já tenham passado do estágio probatório, com ata lavrada. Tem como membros: o gestor, o vice diretor, um representante da equipe pedagógica por turno, um secretário, um representante de professor por turno e um funcionário por setor.

Enfim, nas tomadas de decisão da escola é preciso à participação consciente com um pleno exercício democrático, onde os espaços são conquistados dia após dia, como uma luta constante, um processo inacabado, como desejo a ser realizado.

## **6. RELAÇÕES DE TRABALHO**

Os membros de uma comunidade escolar não podem agir isoladamente como profissionais e mesmo socialmente, mas sim como parte de uma equipe que objetiva uma educação de qualidade. Afinal, a comunidade escolar participa constantemente de grupos sociais diferenciados e precisa manter uma interação social compartilhada. Cada indivíduo é uma personalidade que influi no comportamento e atitudes uns dos outros e mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite evoluir consideravelmente nos resultados que a escola almeja alcançar.

A História do homem é uma história de lutas e desafios, diante de si e diante da adversidade. História se escreve com muitas mãos, muitas cabeças, muitos corações. O homem é social. É fruto do equilíbrio de suas relações. Educar é ajudar o homem a adaptar-se, diante do desconhecido que nos espera. (ABDALLA, 2000, p. 7).

Na escola democrática, o trabalho dos profissionais da educação deve ser coletivo e de qualidade. Não há espaço mais para o individualismo, mas para o trabalho integrado e isso implica mudanças radicais que passam pela formação do professor, pela concepção do trabalho pedagógico e transforma consideravelmente a rotina da escola. De acordo com Xavier (2000), uma escola de qualidade:

[...] é aquela que desenvolve relações interpessoais, que conduz a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos, que dispõe de recursos humanos com formação adequada, que dispõe de material escolar e didático necessário, de instalações de qualidade e condições adequadas de funcionamento. De processos definidos e organizados em função dos objetivos da escola.

Impossível falar em qualidade de ensino sem falar da formação do professor e neste sentido, a Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite dispõe de recursos humanos com formação adequada. Possui em seu quadro cem por cento de seus professores com graduação, e oitenta e dois por cento de pós graduação.

O bom relacionamento e a motivação no trabalho são também muito importantes. Às vezes se depara com o cansaço, o desânimo e motivar é sempre fundamental para a construção de novas formas de relações, com espaços abertos à reflexão e ao diálogo entre os diversos segmentos da escola para que juntos possam alcançar a meta desejada. Traçando esse objetivo, a Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite juntamente com as escolas do município e SME, promove cursos de capacitação para os profissionais da educação e o objetivo é elevar a auto-estima e melhorar as relações para que estas se pautem na solidariedade, reciprocidade, respeito e participação coletiva.

Os direitos, deveres, limites e normas considerados básicos nessas relações são definidos de forma democrática e coletiva na escola em estudo. Afinal, uma relação de trabalho não pode ser solitária, precisa de uma pequena dose de competitividade, na qual o diálogo e a cooperação são importantes para o desenvolvimento do trabalho. O papel do gestor nesse caso é fazer com que a instituição atinja seus objetivos com harmonia de forma democrática e colegiada.

Sabe-se da necessidade de aprimorar cada vez mais a interação família/escola através de projetos que envolvem a comunidade a participar da vida da criança na escola. Esta instituição realiza encontros com a comunidade escolar durante o ano com palestras cujos temas são direcionados às relações familiares e na ocasião, também esclarece quanto ao nível de aprendizagem e relacionamento dos seus filhos. As famílias participam também dos eventos tradicionais como a festa junina, festa da família e outras.

Conforme Vasconcelos, apud Freire (2005 p. 2), “a escola enquanto instituição educativa desempenha um papel fundamental, sendo palco das diversas situações que propiciam esta interação principalmente no que tange à sua dimensão socializante, a qual prepara o indivíduo para a convivência em grupo e em sociedade”.

Para resolver os conflitos entre funcionários, o gestor reúne com sua equipe e funcionário em particular onde é exposta a situação, buscando juntos as possíveis soluções. E se necessário uma segunda conversa, sempre registrada em ata. Se ainda assim o problema persiste, o funcionário assina uma advertência e é encaminhado para a Secretaria Municipal de Educação para que o problema seja solucionado.

E quando acontece conflito aluno/aluno e professor/aluno o gestor reúne com sua equipe e tenta solucionar. Se há reincidência do fato, os pais são comunicados e juntamente com o gestor, tentam solucionar o problema registrando o fato em livro próprio. Se ainda assim o problema persiste é informado aos pais sobre a suspensão do aluno por dois dias consecutivos, com documentação formalizada e dentro das normas previstas no Regimento Escolar. Mas somente em casos de extrema necessidade.

É importante salientar que a escola não representa um espaço educacional isolado. Enquanto instituição, ela precisa buscar parcerias visando à integração com a comunidade e os primeiros parceiros são os pais e/ou os responsáveis pelos alunos. Dentro da escola, as relações são imprescindíveis para o bom funcionamento didático, pedagógico e pessoal. É preciso ética, solidariedade, respeito, compromisso e o envolvimento de toda comunidade escolar.

## **7. AVALIAÇÃO**

A definição do termo “avaliação” presente na Lei nº 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) é demasiadamente ampla. No contexto contemporâneo da educação brasileira, a avaliação realiza-se em diferentes instâncias do sistema educacional e apresenta várias modalidades

e dimensões variadas que lhe confere múltiplos significados e imprime caráter complexo e contraditório ao termo:

Entre as várias modalidades que compõem o conjunto de práticas avaliativas no campo da “avaliação” destacam-se a “avaliação sistêmica” realizada no âmbito dos sistemas de ensino, a “avaliação do desempenho profissional e institucional”, destinada às instituições e aos profissionais da educação, e a “avaliação escolar ou pedagógica” que pode ser analisada de acordo com o debate contemporâneo sobre esse tema, com base em duas perspectivas teóricas divergentes, a saber: a “avaliação classificatória” e “avaliação formativa”. É para essa última modalidade de avaliação que converge à atenção de grande parte dos educadores e pesquisadores em educação, por caracterizar-se como uma das ações centrais do processo ensino aprendizagem. (BRASIL, s.d. p. 380)

A avaliação interna é a avaliação realizada na sala de aula, pelo professor, buscando informações sobre cada aluno e sobre a turma de um modo geral, tendo à disposição vários instrumentos de avaliação como a observação, teste ou prova, a participação dos alunos nas atividades individuais e coletivas, portfólios, etc., o que permite a intervenção pedagógica imediata e a aprendizagem no tempo real. Ao final das etapas do ano letivo, deve atribuir aos alunos uma nota ou conceito que é uma somatória de cada um dos instrumentos usados.

Quando se fala em avaliação, a primeira impressão que dá é de uma sala cheia de alunos fazendo provas. Porém, essa não é uma prática apenas escolar. A avaliação é um processo que faz parte da vida. Quando o sujeito recebe um elogio ou uma crítica é porque é avaliado em alguma coisa. Podem-se avaliar várias coisas em uma pessoa, como o comportamento, a maneira como se organiza seu jeito de falar e de agir, onde são criados (pré) conceitos sobre esta pessoa, causados pelas impressões que a mesma transmite.

Na Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite a avaliação se faz presente e necessária, como forma de “medir” o aprendizado do aluno de forma individual e coletiva através de provas, exercícios, questionários, estudos dirigidos, trabalhos, testes, entre outros. A avaliação da aprendizagem é feita de forma participativa, contínua, diagnóstica, formativa, somativa, paralela e de forma democrática.

O gestor da escola deve assegurar o cumprimento, pelos educadores, da Resolução SEE/MG nº. 521/2004, que orienta o processo de avaliação: na exigência do aluno com frequência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas oferecidas no ano letivo; garantia da Progressão Continuada e o tempo destinado ao Ciclo da Alfabetização; Novas Oportunidades de Aprendizagem, tais como os estudos orientados ao longo do processo, estudos orientados presenciais e estudos independentes realizados no período de férias. (BRASIL, s.d. p. 41)

A avaliação externa utiliza instrumentos elaborados fora da escola e tem como objetivo identificar as desigualdades educacionais, fornecer subsídios para reformas e políticas educacionais e promover a melhoria do ensino e as políticas de equidade. São informações sobre o sistema como um todo e enquanto a escola lida com índices representados por notas, o resultado da avaliação externa apresenta a proficiência de desempenho, segundo as capacidades dos alunos avaliados.

Existem hoje, os seguintes sistemas de avaliação externa como o Sistema Nacional da Avaliação da Educação Básica (SAEB); Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), que é amostral; Avaliação Nacional do Rendimento Escolar ou Prova Brasil (ANRESC), como avaliação censitária; Sistema Mineiro de Avaliação da Escola Pública (SIMAVE); Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB); Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA); Programa de Avaliação de Aprendizagem Escolar (PAAE); Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Vale salientar que em 2010 o IDEB da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite foi de 5,4; em 2011 avançou para 5,7 e em 2012 alcançou a nota de destaque sendo a maior do município e colocando a escola na posição de Escola Modelo do Município de Nova Serrana. Os alunos avaliados são dos anos iniciais e finais. Esse indicador aponta o desempenho dos mesmos, de todos os profissionais envolvidos nessa gestão e também da comunidade.

Aponta também o envolvimento e acompanhamento da qualidade do ensino que se efetiva no conselho escolar. Este espaço tem como objetivo discutir, refletir, analisar e avaliar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos e fornecer dados para o direcionamento dos professores, pedagogos e equipe gestora. A expectativa é que na próxima avaliação os indicadores sejam ainda melhores.

É preciso garantir o espaço e o tempo necessários para que os profissionais possam realizar reuniões periódicas de avaliação, planejamento e acompanhamento do processo educativo, que são realizadas nos encontros semanais de módulo II. A cada semestre, a equipe gestora, pedagógica e membros da comissão de avaliação se reúnem com todos os profissionais da escola para realizarem a avaliação de desempenho individual, onde são definidos os direitos, deveres, limites e normas estabelecidos no plano de carreira de cada setor da educação.

A auto-avaliação é um processo que exige uma tomada de consciência. À medida que as escolas iniciarem suas auto-avaliações haverá maior facilidade em obter subsídios das avaliações externas, de tal forma que o processo avaliativo cumpra a

sua função: mudar o que precisa ser mudado e melhorar o que precisa ser melhorado (LOCATELLI, 2001, p. 1)

A avaliação institucional a cada semestre através de reuniões com toda a equipe escolar buscando a qualidade na sua estrutura administrativa e pedagógica. Assim, identificam-se os pontos que precisam melhorar e as propostas de mudança, tudo com documento comprobatório em ata assinada pelos presentes. A avaliação se apresenta desta forma como o retrato da escola, demonstra a educação que ali se aplica, desvela a concepção de escola, de homem, de mundo e de sociedade.

A classificação e reclassificação são feitas quando necessário obedecendo ao que consta no Regimento Escolar e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- 9394/96, nos artigos vinte e três e vinte e quatro. São feitas mediante a execução de planejamentos e avaliações definidas pelos professores e especialistas e as notas de aproveitamento são registradas em livro próprio e anexadas junto à pasta do aluno com as avaliações e o embasamento legal.

A avaliação e reelaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite faz-se acontece a cada ano, através de reuniões com todos os segmentos da comunidade escolar e de modo especial com os pais e alunos. São discutidos os objetivos, as ações, metas e estratégias adequadas à realidade. Enfim, a avaliação constitui, tanto para o aluno quanto para os funcionários e para a própria instituição, um momento de aprendizagem que propicia a tomada de consciência de seus avanços e dificuldades. E todos podem participar do processo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Não podemos saber o que nos espera no futuro, mas podemos escolher o caminho certo para fazê-lo.”*

AUTOR DESCONHECIDO

Sabe-se que o Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma escola representa uma busca, uma construção. Representa a busca, o conhecimento e a participação de todos os seus segmentos e da comunidade onde está inserida. Ele indica o caminho em busca pela qualidade e transforma os

sujeitos em cidadãos capazes de exercer plenamente a cidadania. Durante todo processo de construção, vive-se intensa movimentação na escola, permeada por momentos de troca, ansiedade, medo e alegria. Mas são as dificuldades que impulsionam os avanços democráticos e formativos no âmbito desta instituição.

Vale à pena insistir em um processo em que a escola seja a autora do seu Projeto. A sensibilização à cultura do registro do pensado e vivido pela escola e dentro de alternativas criativas para problemas cristalizados no cotidiano; o aumento do interesse da escola em conhecer melhor sua comunidade; a busca de processos mais democráticos e, em especial, o aguçamento da crítica e autocrítica pautadas no respeito às diferenças, em relação às práticas de gestão e à atuação dos órgãos colegiados, dentro e fora da escola, são pontos fundamentais para o avanço democrático e formativo no âmbito das escolas. (OLIVEIRA, 2010)

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite representa uma conquista porque é fruto de pesquisas, estudos, diálogos, reuniões, debates, questionamentos e considerações de vários autores e embasamentos legais para a construção da sua identidade.

Este trabalho ratifica a instituição como espaço de diálogo, onde todos os sujeitos são estimulados ao exercício da escolha, nas pequenas e grandes ações, de modo que aprendam a cultivar valores e a refletir sobre eles. Este é o resultado de um esforço coletivo, contínuo, solidário e paciente onde os pais, educadores e outros envolvidos no processo buscam preparar as crianças para serem bem sucedidas, proporcionando-lhes não apenas competência técnica, mas também a formação para a cidadania. Representa enfim, a busca pela construção de uma escola de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALLA, Carlos. **Projeto Político Pedagógico**, Colégio Roberto Carneiro. Divinópolis, 2000.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/UFMG](http://moodle3.mec.gov.br/UFMG). Acesso em 05/05/2013

BOBBIO, Norberto. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

BRASIL, **Como Elaborar o PLANO DE DESENVOLVIMENTO da Escola**. MEC – FNDE, Diretoria de Assistência a Programas Especiais do Fundo de Fortalecimento da Escola, 2010.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite**. 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. Lei n. 9.394/1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm>. Acesso em: 25/06/10.

\_\_\_\_\_. **Plano de intervenção pedagógica da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite**, Nova Serrana, 2010.

\_\_\_\_\_. **Regimento escolar da Escola Municipal Maria Alves de Brito Leite**. Nova Serrana, 2010.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Educação Fundamental**. Parâmetros Curriculares Nacionais / Secretaria de Educação Fundamental, Brasília: MEC/SEE, 1997.

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública**. Revista Educação e Sociedade. Campinas, Vol. 28, n. 100 – Especial p. 1015 – 1035, out. 2007

DOURADO, Luiz Fernandes (org.); OLIVEIRA, João Fernando; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/ INEP. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/UFMG](http://moodle3.mec.gov.br/UFMG). Acesso em 05/05/2013.

ESCOLA DE GESTORES – MEC. **A avaliação da aprendizagem, avaliação institucional e gestão escolar: a síntese necessária**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 05/05/2013.

\_\_\_\_\_. **Conselho Escolar: estratégia de gestão democrática**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 30/06/10.

\_\_\_\_\_. **Formação de profissionais da educação no Brasil: o curso de pedagogia em questão**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 05/05/2013.

\_\_\_\_\_. **Território e Lugar: Espaço de complexidade**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 05/05/2013.

\_\_\_\_\_. **O Financiamento da Educação Básica: Limites e Possibilidades**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 30/06/10.

FORTUNA, M. L. A. **Gestão Democrática na Escola Pública: uma leitura sobre seus condicionantes subjetivos**. In: Gestão Democrática. Rio de Janeiro: DP & A Editora: SEPE, 2000.

FRAGO, Antonio Vinhão, **História de la educación y história cultural: possibilidade, problemas, cuestiones**. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, n. 0, p. 63 – 82, set.dez., 1995.



LOCATELLI, BRASIL, **Guia do Diretor Escolar** – SEE – Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais. Instrumento didático destinado à orientação e suporte do trabalho do diretor, p. 1, 2001

LOPES, Alice Casimiro. **Discursos nas políticas de Currículo. Currículo sem Fronteiras**. V.6, n. 2, PP. 33-55, jul/dez 2006. Disponível em:  
<http://www.org.curriculosemfronteiras/vol6iss2articles/lopes.pdf>. Acesso em 05/05/2013.

\_\_\_\_\_. **Guia do Diretor Escolar** – SEE – Secretaria do Estado de Educação de Minas Gerais. Instrumento didático destinado à orientação e suporte do trabalho do diretor, 2000, p.92

MASAGÃO, Vera; KALOUSTIAN, Sílvio. **Indicadores da qualidade na educação/** Coordenação geral [de] Vera Masagão; Sílvio Kaloustian. – Versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005. 60 p.

MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa. **O Campo do Currículo no Brasil: os anos noventa**. 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 05/05/2013.

\_\_\_\_\_. **Propostas curriculares alternativas**. 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 05/05/2013.

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

OLIVEIRA, João Ferreira de, et al, **Gestão Financeira Descentralizada: Planejamento, Aplicação e Acompanhamento**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 30/06/10.

\_\_\_\_\_. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) na escola**. 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/UFMG](http://moodle3.mec.gov.br/UFMG). Acesso em 05/05/2013

SACRISTÂN, J.Gimeno. **Compreender e transformar o ensino**. Quatro ed. Porto alegre: Artmed, 1998.

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 05/05/2013

\_\_\_\_\_. **Níveis de planejamento educacional**. 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/UFMG](http://moodle3.mec.gov.br/UFMG). Acesso em 05/05/2013

\_\_\_\_\_. **Avaliação institucional: A avaliação da escola como instituição.** 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/UFMG](http://moodle3.mec.gov.br/UFMG). Acesso em 05/05/2013

VASCONCELOS, Mara et al, **Projeto Político Pedagógico Na Educação Infantil – UAB – UFMG – FAE/UFMG.**

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva.** In: VEIGA, I. P. A. (Org.) Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 15. ed. Campinas: Papirus Editora, 2001.  
Referência da citação que foi acrescentada!

XAVIER, Antônio C. R. e SOBRINHO J.A. **Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola.** Brasília, MEC, 2000.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A - Grade curricular/2013**

Plano Curricular – Ensino Fundamental (09 anos) - Ano : 2013																					
LDB 9394/96 de 20/12/96; Res. 2197/12																					
Escola Municipal "Maria Alves de Brito Leite" – Rua Quinze, 202 - Itapuã - Nova Serrana - MG Turno: Diurno																					
Áreas de Conhecimento Componentes Curriculares		Ciclos iniciais									Ciclos finais										
		Ciclo da Alfabetização						Ciclo Complementar			Ciclo Intermediário				Ciclo da Consolidação						
		1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano	6º ano		7º ano		8º ano		9º ano				
		AS	CHA	AS	CHA	AS	CHA	AS	CHA	AS	CHA	AS	CHA	AS	CHA	AS	CHA				
Base Nacional Comum	Linguagens	Língua Portuguesa	05	160:00	06	192:00	06	192:00	06	192:00	06	192:00	05	166:40	05	166:40	05	166:40			
		Arte	01	32:00	01	32:00	01	32:00	01	32:00	01	32:00	-	-	-	-	01	33:20	01	33:20	
		Educação Física	02	64:00	02	64:00	02	64:00	02	64:00	02	64:00	02	66:40	02	66:40	02	66:40	02	66:40	
	Matemática	05	160:00	06	192:00	06	192:00	05	160:00	05	160:00	05	166:40	05	166:40	05	166:40	05	166:40		
	Ciências da Natureza	02	64:00	03	96:00	03	96:00	03	96:00	03	96:00	04	133:20	04	133:20	03	100:00	03	100:00		
	Ciências Humanas	Geografia	02	64:00	03	96:00	03	96:00	03	96:00	03	96:00	03	100:00	03	100:00	03	100:00	03	100:00	
		História	02	64:00	03	96:00	03	96:00	03	96:00	03	96:00	03	100:00	03	100:00	03	100:00	03	100:00	
	Ensino Religioso		01	32:00	01	32:00	01	32:00	01	32:00	01	32:00	01	33:20	01	33:20	01	33:20	01	33:20	
	Parte Divers.	Linguagens	LEM -Inglês	-	-	-	-	-	-	01	32:00	01	32:00	02	66:40	02	66:40	02	66:40	02	66:40
			Música	02	64:00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Psicomotricidade			02	64:00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ciências Humanas		Natureza e Sociedade	01	32:00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>TOTAL</b>		25	800:00	25	800:00	25	800:00	25	800:00	25	800:00	25	833:20	25	833:20	25	833:20	25	833:20		
<b>Indicadores Fixos</b>										<b>Observações:</b>											
Ciclos iniciais Módulo aula: 48' (quarenta e oito minutos) Dias Letivos anuais: 200 (duzentos) Semanas Letivas: 40 (quarenta) Carga Horária Anual: 800 horas Duração do turno: 4:15' (quatro horas e quinze minutos) Duração do recreio: 15' (quinze minutos)					Ciclos finais: Módulo aula: 50' (cinquenta minutos) Dias Letivos anuais: 200 (duzentos) Semanas Letivas: 40 (quarenta) Carga Horária anual: 833:20 Duração do turno: 4:25' (quatro horas e vinte e cinco minutos) Duração do recreio: 15' (quinze minutos)					Lei 12.491/07 – Orientação Sexual integrada ao conteúdo de Ciências. Lei 12.767/09 – Estudos sobre Direitos Humanos permeiam todos os conteúdos. Lei 9.795/99 – Educação Ambiental integrada a todos os conteúdos, especialmente Geografia e Ciências. Lei 13.411/99 – Estudos sobre dependência química e consequências do uso de drogas permeiam todos os conteúdos. Lei 11.645/08 e SEE nº 1159/08 – História e Cultura Afro - Brasileira e dos povos indígenas brasileiros permeiam todos os conteúdos, em especial, Arte, História e Língua Portuguesa. Lei 11.525/07 e Res. SEE 1307/09 - Os conteúdos referentes ao Direito das Crianças e Adolescentes serão ministrados em todo o currículo escolar, em especial em Língua Portuguesa, Geografia e História. Lei federal 11769/08 - Música - conteúdo obrigatório do ensino de Arte. Serão tratados, permeando todo currículo, temas transversais relativos à saúde, vida familiar e social, direitos dos idosos, educação para consumo, educação fiscal, educação para o trânsito, trabalho e tecnologia, diversidade cultural, higiene bucal e educação alimentar e nutricional.											
<b>Legenda:</b> AS – Aulas Semanais CHA – Carga Horária Anual																					
<b>Diretor:</b>										<b>Inspetor:</b>											

## ANEXO B - Calendário escolar/2013

**CALENDÁRIO ESCOLAR: SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO  
EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL  
2013**

JANEIRO							FEVEREIRO (16)							MARÇO (19)						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
		1	2	3	4	5					1	2						1	2	
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	3	4	5	6	7	8	9
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	10	11	12	13	14	15	16
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	17	18	19	20	21	22	23
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28			24	25	26	27	28	29	30
														31						

  

ABRIL (22)							MAIO ( )							JUNHO (21)							
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	
		1	2	3	4	5	6				1	2	3	4							1
7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	
14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	
21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	
28	29	30					26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29	
														30							

  

JULHO (15)							AGOSTO (20)							SETEMBRO (21)						
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S
		1	2	3	4	5	6				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
28	29	30	31				25	26	27	28	29	30	31	29	30					

  

OUTUBRO (18)							NOVEMBRO (20)							DEZEMBRO ( )							
D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	
			1	2	3	4	5						1	2	1	2	3	4	5	6	7
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	8	9	10	11	12	13	14	
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	15	16	17	18	19	20	21	
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	22	23	24	25	26	27	28	
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	29	30	31					

  

Feriados	●	Início e Término - Ano Letivo
Férias	■	Dia Letivo (Festa Junina e Dia da Independência do Brasil)
Início e Término - Ano Escolar	☺	Dia Nacional da Consciência Negra
Recesso Escolar	▲	Dia Escolar - Planejamento e Formação Continuada
Recesso para os Professores		

  

Dias Letivos - 1º Semestre	
Dias Letivos - 2º Semestre	
Dias escolares	6
Total de dias letivos	200
Ano Escolar	206
Dias Semanais	5
Semanas Letivas	40

Conselho de Classe no final de cada bimestre cumprir no Módulo II.  
Obs.: O Momento Cívico será toda sexta-feira.

