



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

**A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO NA GESTÃO DE CONFLITOS**

**ELIZABETE DE AZEVEDO ALVES**

**NOVA SERRANA, 2015**

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

**A IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO NA GESTÃO DE CONFLITOS**

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

**NOVA SERRANA, 2015**

## RESUMO

Este estudo aborda o tema Gestão de Conflitos e teve como objetivo analisar a importância do diálogo para gerenciamento dos conflitos que acontecem no grupo. Tomou-se como exemplo um estudo realizado na Escola Estadual Cecília Meireles, no município de Nova Serrana/MG. Para atingir o objetivo realizou-se análise do Projeto Político Pedagógico – PPP da referida escola, no que se refere ao processo de gestão de conflitos. Por conseguinte, acredita-se que a filosofia contida no PPP da escola considera a importância do diálogo para a resolução de conflitos e nas relações interpessoais que acontecem na escola como um todo. O PPP possui um tópico denominado relações no trabalho, no qual esclarece sobre a importância do diálogo durante o relacionamento entre os profissionais no ambiente de trabalho. A gestão atual da escola tem contribuído para que os conflitos que surgem sejam resolvidos por meio do diálogo.

Palavras-chave: Conflitos; Diálogo; Gestão Escolar.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 Objetivos.....	6
1.1.1 Objetivo Geral.....	6
1.1.2 Objetivos Específicos .....	6
1.2 Justificativa .....	6
1.3 Revisão de Literatura .....	7
1.4 Percurso teórico metodológico .....	8
<b>2. A IMPORTÂNCIA DIÁLOGO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b> .....	<b>9</b>
<b>3. AS RELAÇÕES NO TRABALHO E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA E.E. CECÍLIA MEIRELES</b> .....	<b>12</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>16</b>
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>
<b>6 ANEXOS – Projeto Político Pedagógico</b> .....	<b>19</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O assunto no qual se propõem as discussões deste trabalho será desenvolvido no contexto específico da Escola Estadual Cecília Meireles, localizada no município de Nova Serrana/MG, durante o ano de 2015.

A E. E. Cecília Meireles oferece ensino nas modalidades de Ensino Fundamental e Ensino Médio, para 930 alunos distribuídos em 27 turmas nos turnos matutino, vespertino e noturno. A escola funciona na zona urbana do município, tem todos os serviços de infraestrutura urbana, tem uma área física construída de 1570 m<sup>2</sup> que atualmente se faz insuficiente para atender

A escola possui salas de aula pequenas, quadra coberta pequena e não possui laboratórios, nem espaço suficiente na biblioteca devido ao pequeno espaço disponibilizado para o prédio da escola e ao número alto de alunos que atende.

O quadro de profissionais da escola é composto por uma diretora, duas vice-diretoras, três supervisoras e quarenta professores desde as séries iniciais do ensino fundamental até o ensino médio.

Como em toda instituição de trabalho é muito importante que seja discutido sobre as formas de resolução de conflitos. Em todos os lugares existem situações conflitantes, principalmente no ambiente escolar em que todos os membros da equipe passam grande parte do seu tempo juntos. As causas são as mais variadas, no entanto, quando se fala de conflitos numa escola, as diferenças de valores, as ambições e as distintas concepções de mundo podem levar a produzir algum tipo de conflito.

Baseando-se nesse fato, acredita-se que a abordar a resolução de conflitos por meio do diálogo seja um tema de muita importância no ambiente das escolas, a fim de inserir o modelo de gestão num aspecto democrático e criando um ambiente de trabalho mais harmônico.

Desta maneira, ao longo dos dois próximos capítulos são abordadas algumas considerações sobre a existência de conflitos e a importância de sua resolução por meio do diálogo. No primeiro capítulo é feita uma pequena revisão de literatura, a partir do estudo de alguns artigos que debatem sobre esse assunto. No segundo capítulo, destaca-se principalmente sobre como o PPP da E.E. Cecília Meireles aborda sobre a importância do diálogo na resolução de conflitos, atrelando a isso as

formas com a direção da escola tem procedido para a resolução dos conflitos que surgem. Por fim, nas considerações finais são apontados os pontos mais relevantes construídos sobre o assunto.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

- Apresentar discussões a respeito da importância do diálogo na gestão de conflitos, a partir da observação do contexto da Escola Estadual Cecília Meireles, durante o ano de 2014.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Conceituar a importância do diálogo no estabelecimento de ambiente de trabalho harmonioso.
- Analisar o Projeto Político Pedagógico – PPP da Escola Estadual Cecília Meireles verificando suas orientações quanto ao processo de gestão de conflitos.
- Realizar apontamentos sobre as dificuldades atualmente encontradas no ambiente da escola para o estabelecimento do diálogo na gestão dos conflitos, a partir das experiências da pesquisadora como gestora da instituição.

## **1.2 Justificativa**

O conflito está presente no âmbito organizacional, a partir das circunstâncias e fatores causadores que são inerentes às pessoas que trabalham juntas. O conflito pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, podendo ser entre pessoas, grupos ou organizações. As pessoas têm personalidades e opiniões diferentes, por isso é comum existirem situações nas quais há divergências. Se a razão do conflito for boa e construtiva, um simples choque de opiniões pode trazer uma mudança importante e necessária, por outro lado, se o choque de opiniões conduz a situações destrutivas da produtividade, ele pode comprometer o funcionamento da escola como um todo.

A importância de se realizar este trabalho reside no fato de que, por meio dele será possível identificar o conflito e também verificar como o gestor escolar tem gerenciado o conflito, ou seja, se o diálogo prevalece na resolução da situação ou se existem ações mais centralizadoras e autocráticas de poder na escola. Assim, é dada uma contribuição com o assunto, tendo em vista aprimorá-lo, apontar a necessidade de administrá-lo adequadamente, para que não se torne um problema para a escola como um todo.

Assim pensando, observou-se a Escola Estadual Cecília Meireles, no município de Nova Serrana/MG, durante o ano de 2014, a fim de analisar a importância do diálogo na gestão dos conflitos existentes na escola, verificando se existe preocupação por parte da direção em desenvolver a gestão do conflito de uma forma democrática, resolvendo-os por meio do diálogo.

As discussões feitas por meio deste estudo podem contribuir com a gestão da escola pesquisada uma vez que, por meio da análise, apontam em que aspectos acontecem aproximação ou distanciamento de um perfil democrático no processo de gestão de conflitos.

### **1.3 Revisão de Literatura**

A revisão de literatura é uma ferramenta muito importante para os trabalhos científicos e acadêmicos que são desenvolvidos, uma vez que oferece informações e conhecimentos já consolidados na área e que são capazes de embasar as discussões realizadas e os argumentos defendidos.

Para embasamento das discussões realizadas ao longo deste trabalho, selecionaram-se quatro obras, sendo duas que tratam a respeito da gestão escolar e duas que trabalham com a questão da gestão de conflitos. As obras selecionadas são resumidamente apresentadas a seguir:

Correia (2012) em “A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública” procura destacar que aspectos e tendências tem contribuído para a remodelação da gestão nas escolas públicas. Observa-se ao longo de vários trechos do artigo, que a autora defende a ideia de que a gestão está passando de um modelo centralizado para um modelo mais democrático.

LUCK (2012), com o artigo “A dimensão participativa da gestão escolar”, defende a importância de se valorizar a participação de todos os segmentos

escolares na gestão. A autora discute sobre as características do gestor, a importância do trabalho em equipe e discute sobre como características como a equidade, o respeito mútuo, a heterogeneidade de opiniões devem ser trabalhadas no contexto da escola para se obter uma gestão mais eficiente e eficaz.

Por sua vez, Macdonald (2005) em “Conflitos bem resolvidos” desenvolve um livro para gestores e como estes devem proceder frente à resolução de conflitos. O autor defende a importância de que o conflito seja bem resolvido para não comprometer o trabalho de todo o grupo e a motivação das pessoas para com o trabalho. Observa-se ainda que a resolução de conflitos não é algo que depende apenas do gestor em si, mas deve ser compartilhada com a equipe de trabalho.

Por fim, no livro “Administração de conflitos: abordagem prática para o dia a dia”, Berg (2010) aponta qual deve ser o posicionamento do gestor frente aos conflitos que surgem cotidianamente na empresa. Observa-se que a gestão de conflitos deve ser baseada principalmente em um trabalho em equipe e compartilhamento de decisões com o grupo para que as diferenças de opiniões sejam respeitadas.

#### **1.4 Percurso teórico metodológico**

Os passos metodológicos adotados para a construção do trabalho, após a revisão de literatura consistiram em proceder com a leitura e análise do PPP da E.E. Cecília Meireles, de Nova Serrana/MG.

Devido à especificidade adotada na escolha do tema, a análise do PPP foi desenvolvida, principalmente, por meio do estudo do tópico “Relações no Trabalho”. Retirou-se alguns trechos do documento que tratam sobre esse tema e esses foram analisados segundo argumentos de autores pesquisados na revisão de literatura. No processo de análise, também, levantou-se reflexões a partir dos conhecimentos práticos da autora, uma vez que esta possui experiência enquanto gestora da instituição.

As considerações construídas no trabalho evidenciam como tem sido conduzidas as discussões sobre resolução de conflitos e se o diálogo é utilizado no processo, ou, ao contrário disso se são tomadas decisões autocráticas.



## 2. A IMPORTÂNCIA DIÁLOGO NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Ao longo desta seção procurou-se apontar alguns conceitos sobre conflitos, como surgem e qual a importância de uma gestão baseada no diálogo para a resolução destes conflitos, para que eles conduzam as pessoas envolvidas ao aumento da produtividade dentro da instituição de ensino.

De acordo com Berg (2012, p.17), “conflito vem do latim *conflictus*, originário do verbo *conflictare*, que significa choque entre duas partes, embates de pessoas, ou grupos opostos, que lutam entre si”. É um embate entre duas forças contrárias. Pode-se dizer que o conflito surge todas as vezes que existem ideias, sentimentos ou atitudes antagônicas dentro de um mesmo ambiente. Assim, as ações de um indivíduo acabam por frustrar interesses de outros e, nesse caso, o choque de opiniões é inevitável.

Macdonald (2005) afirma que em um grupo de pessoas é inevitável que ocorra a discordância diante de um determinado fato. O problema, segundo esse autor, não está no surgimento do conflito, mas sim na forma como este é conduzido. O conflito é muito mais que um simples desacordo ou divergência, constitui uma interferência sobre a tentativa de outra parte alcançar seus objetivos. Desta maneira, se o gestor conduzir bem o processo, poderá intermediar ambas as partes discordantes para que cheguem a um consenso sobre a melhor forma de condução dos fatos, quando, por outro lado, o gestor não realiza esse processo ou se posiciona sempre de forma parcial, contribuindo para que o conflito evolua para um nível de desestruturação do grupo.

Assim de acordo com a concepção de Macdonald (2005) o conflito não possui a natureza ruim, ele pode inclusive conduzir para a evolução da gestão da instituição, mostrando que pontos necessitam ser aperfeiçoados e contando também com a participação de todos, tornando o processo mais democrático.

Nesse sentido, Berg (2012, p. 18) afirma que, “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente”. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. Esse autor destaca, inclusive, que os conflitos são situações até necessárias, uma vez que sua ocorrência impulsiona mudanças. A questão reside sobretudo na forma de gestão adotada para o conflito, para que eles não destruam valores, causando prejuízo para as organizações e para as pessoas que nela trabalham.

Correa (2015) ao desenvolver discussões sobre o processo democrático de gestão da escola, afirma que, em uma instituição de ensino, ideias divergentes sobre a tomada de decisões sempre existiram e sempre existirão. É preciso contar com um gestor que tenha a capacidade política de ouvir os envolvidos no processo, e chegar a conclusões que sejam boas para instituição e para toda a equipe. Nesse processo, é preciso que haja respeito às ideias e também demonstrar que todos deverão abrir mão de algo para se chegar a uma decisão que seja boa para o grupo e para a escola. Ao final, é preciso que nenhuma parte esteja frustrada com a situação e sim se sinta motivada a contribuir sempre com o processo decisório e democrático da escola.

Luck (2012), ao abordar sobre o processo participativo nas instituições de ensino, destaca que, para o gestor desenvolver um processo adequado deve envolver todos os segmentos da comunidade escolar. Tais segmentos envolvem pais, alunos, professores e funcionários da escola. Trabalhar numa gestão participativa é, segundo a autora o processo mais indicado para se chegarem a decisões mais acertadas sobre gestão escolar, contudo, também se trata de um tipo de gestão no qual surgem diversos conflitos devido às diferenças individuais entre os envolvidos.

Berg (2012, p. 24), afirma que “as pessoas mostram diferenças individuais expressivas ou variações na maneira como reagem à mesma situação com base em características pessoais”; compreender essas características individuais ajuda a explicar o comportamento humano, mas influências ambientais também são importantes. A partir dessa compreensão, o gestor pode conduzir um grupo para um diálogo maduro, apresentando os fatos, permitindo as diferentes opiniões sobre eles, e apontando argumentos do grupo sobre o que deve ser feito. O ideal é que, a decisão tomada seja feita com o maior número de concordância possível, se possível de todos.

Macdonald (2005) destaca que o uso da comunicação é fundamental no ambiente de trabalho. Se qualquer um dos canais de comunicação é rompido ou as mensagens são mal interpretadas, seja entre funcionários de um mesmo setor, seja entre setores da mesma escola ou entre a escola e a comunidade, corre-se o risco de uma desorganização ou entrar em um conflito. O diálogo mais uma vez se faz presente como o canal mais adequado para manter todos os segmentos da escola informados sobre a gestão e o processo de decisão.

Macdonald (2005) destaca que, para que as diferenças de personalidades não sejam causadoras de conflito nas escolas, é necessária uma gestão da diversidade. Nesse sentido, as prioridades a serem tomadas não devem ser baseadas em questões subjetivas ou ocultas, é preciso a existência de debates e tomada de decisão com respeito pela parte de todos.

Pode-se perceber, com base na análise das argumentações feitas por Macdonald (2005) e também por Luck (2012) que o processo de gestão deve ser realizado principalmente com respeito mútuo, empatias e cordialidade e estas são o elo que mantém os grupos juntos. Por sua vez, diversos problemas no âmbito escolar decorrem devido à grosseria e falta de cortesia. A falta de civilidade no trabalho ocorre quando os funcionários ou gestores não demonstram preocupação ou consideração pelos outros, ou pior ainda quando se desrespeitam mutuamente no trabalho, não existindo diálogo nas relações sociais que desenvolvem dentro da empresa.

A falta de diálogo torna impossível trabalhar com harmonia e eficácia. Saber lidar com conflitos é fundamental para o sucesso, tanto como gestor, quanto pessoal e profissional. Administrar conflitos é chegar a um acordo final que seja satisfatório para as partes envolvidas, em que os dois lados sejam ouvidos e respeitados. (BERG, 2012, p. 20). Portanto, o desafio para o gestor está em saber o que aplicar em cada ocasião, procurando escolher e desenvolver as técnicas de forma inteligente.

Berg (2012), ao discutir sobre o estilo baseado no acordo, destaca que se trata de uma posição intermediária entre assertividade e cooperação. O indivíduo procura soluções mutuamente aceitáveis, que satisfaçam parcialmente os dois lados, ele abre mão de alguma coisa, desde que em contrapartida receba em troca algo de seu interesse. O acordo significa troca, concessão, ou então procura por uma rápida solução de meio termo.

O papel dos gestores escolares administração de conflito consiste em transformá-los em oportunidades de aprendizagem e de mobilização para novos métodos de trabalho, bem como minimizar a probabilidade de eclosão de novos conflitos e conduzir a equipe para mobilização da instituição rumo à qualidade no ensino.

### **3. AS RELAÇÕES NO TRABALHO E A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA E.E. CECÍLIA MEIRELES**

Ao longo desta seção procurou-se realizar uma análise sobre o PPP da E.E. Cecília Meireles, verificando se as concepções contidas nesse documento consideram a importância do diálogo na resolução de conflitos.

Etimologicamente a palavra diálogo resulta da fusão de duas palavras gregas “Dia” significa através e “logos” foi traduzido como razão ou relação. Em outras palavras, pode-se compreender o significado etimológico como uma forma de fazer circular sentidos e significados. Trabalhar a construção de um plano gestor por meio do diálogo é uma tarefa complexa uma vez que, principalmente na escola que atende a 930 alunos e conta com uma equipe de mais de 60 funcionários, existem pessoas que pensam de formas diferentes sobre a realidade, surgem conflitos constantemente e, portanto, a busca de uma resolução deste conflito por meio da discussão nem sempre é uma tarefa fácil.

Contudo, na escola em questão, apesar de existirem dificuldades, os fundamentos do diálogo sempre foram cultivados junto à equipe pela direção. A maioria da equipe é formada por profissionais que já atuam a muitos anos juntos e, portanto, já se conhecem bem e desenvolveram formas de resolução dos conflitos de forma pacífica e dialógica. Os funcionários que são contratados pela escola no início de cada ano letivo, já recebem as orientações sobre como são resolvidas as situações conflituosas na escola, principalmente por meio das reuniões pedagógicas e administrativas que são realizadas.

A diretora também já se encontra no cargo a tempo relativamente alto (8 anos) isso permite que conheça bem a realidade da equipe de trabalho e busque compartilhar com os professores e funcionários seu processo de gestão. Esse aspecto já é ressaltado, inclusive, na elaboração do PPP da E.E. Cecília Meireles.

De acordo com o que pode ser percebido no PPP, a gestão da escola é uma gestão compartilhada, as decisões são tomadas pelo coletivo. Esse ponto já é concordante com o ponto de vista colocado por Luck (2012) sobre a gestão participativa da escola. No caso, as decisões a serem tomadas na escola são sempre realizadas com base em reuniões feitas juntamente com o Colegiado Escolar, quanto se tratar de uma decisão administrativa, com o Conselho de Classe,

quando se trata de uma decisão pedagógica ou realiza-se uma Assembleia Geral da comunidade, principalmente para reformulação do PPP da escola.

Observa-se que, de acordo com o PPP o gestor tem que desenvolver a atuação sempre buscando e estimulando a participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e na implementação de ações proporcionando um clima de confiança (PPP, E.E. CECÍLIA MEIRELES, 2014).

No caso, da participação da comunidade, muitas vezes o conflito tem uma raiz cultural. As relações culturais entre a escola e a comunidade (representada pelos pais) podem ser conflituosas, principalmente porque os pais não compreendem as intenções pedagógicas da escola em determinadas situações, principalmente com a aplicação de sanções aos filhos diante de atos de indisciplina. Nesse sentido, o diálogo é utilizado principalmente na tentativa de explicar aos pais/responsáveis sobre a importância de mostrar os limites aos filhos e como eles devem aprender a respeitar regras e ter respeito pelos colegas/professores, para se formarem como cidadãos. Na maioria das vezes ao procurarem a escola, os pais compreendem as intenções e apoiam a escola no processo disciplinar.

Os diversos atores escolares têm papel de coparticipantes no trabalho pedagógico. As relações de trabalho são pautadas na ética profissional e em boas relações interpessoais. A relação de trabalho da escola com a comunidade e da comunidade com a escola é de parceria, embora ocorram muitos casos omissos em relação ao acompanhamento da aprendizagem pelos pais. A escola realiza todos os anos, vários eventos, previstos no calendário, momento em que há a participação da comunidade, como: Feira da Cultura, Festa da família na escola, Festa Junina, Jogos Escolares, Festival de Talentos, etc. A realização destes eventos propicia um entrosamento da escola com a comunidade, desenvolve habilidades e a criatividade dos alunos, incentiva a cooperação e participação de todos.

Observa-se, ao longo das discussões realizadas por Macdonald (2005), que conflitos bem resolvidos devem ser mediados pelo diálogo. Percebe-se que o PPP da E.E. Cecília Meireles possui uma menção clara sobre o papel do diálogo no processo de resolução de um conflito, conforme pode ser percebido no seguinte trecho:

Os conflitos são resolvidos com diálogo em que todos são ouvidos numa tentativa de harmonizar as situações difíceis que vão surgindo. Os profissionais de nossa escola com o objetivo de tornar a escola mais eficaz,

eficiente e efetiva consideram toda esta rede de relações como parte de seu espaço (PPP, E.E.CECÍLIA MEIRELES, 2014)

Observa-se que o PPP da escola é muito claro no que se refere à resolução de conflitos entre os profissionais, prevalecendo um modelo democrático na gestão das relações interpessoais que acontecem na escola. Esse processo tem sido desenvolvido na efetiva prática da gestão da escola e tem contribuído muito para que os profissionais desenvolvam a capacidade de respeito pela opinião do outro. Também tem sido importante fator no respeito à cultura e aos valores alheios, mostrando que, para se ter um convívio harmônico é preciso respeitar opiniões. Atualmente não se obriga ninguém a concordar com o outro, mas sim ter respeito pelo posicionamento adotado, desde que este não venha causar prejuízos para a equipe como um todo.

A direção tem possibilitado diversos momentos nos quais os envolvidos com o processo educativo podem expor suas opiniões sobre as ações tomadas no ambiente da escola. Esses momentos são realizados principalmente durante as reuniões administrativas e pedagógicas e também durante as assembleias gerais em que toda a comunidade escolar é convocada a participação.

Dessa maneira, pode-se dizer que o processo de diálogo na resolução de conflitos acontece não somente entre os funcionários da escola como entre os funcionários e a comunidade escolar. Nesse processo, a direção sempre realiza um processo de mediação do conflito, buscando que as duas partes cheguem a um consenso sobre determinada situação da qual discordam. Luck (2012), ao defender sobre a dimensão participativa da escola, destaca que o processo de mediação da direção escolar é fundamental. Nesse sentido, o diretor não pode tomar uma decisão pensando que ela será melhor para todos, sem antes ouvir as partes envolvidas com essa decisão.

Principalmente quando a decisão a ser tomada parte de um conflito entre dois segmentos, o diálogo é a melhor forma de garantir a participação de todos e de não gerar mal entendidos ou contrariedades. O importante é que, cada uma dos envolvidos aprenda a abrir mão de algo para que seja resolvido o conflito em questão.

Pode-se observar ainda que a direção da escola, no que se refere à mediação de conflitos, por meio do diálogo, tem sempre tomado uma postura pró-ativa, mas também imparcial diante dos fatos. Quando os conflitos envolvem um grupo

pequeno de pessoas, o mais comum é que estas sejam levadas ao diálogo por meio de reuniões particulares. Por sua vez, quando o conflito um número maior de pessoas e cuja decisão afetará a escola como um todo, geralmente são aspectos discutidos em reuniões voltadas para todo o grupo.

O que se pode perceber, diante da realidade vivenciada na E.E. Cecília Meireles é o fato de que a resolução de conflitos tem alcançado bom êxito baseando-se principalmente no diálogo entre as partes envolvidas e possibilitando que todos exponham seu ponto de vista e cheguem a um consenso diante dos fatos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar discussões a respeito da importância do diálogo na gestão de conflitos. Uma vez feita o estudo e análise sobre a realidade da gestão da E.E. Cecília Meireles de Nova Serrana/MG, pode-se dizer que atualmente tem sido desenvolvido um processo de debate intenso sobre as questões nas quais ocorre divergência de opiniões entre os professores ou entre a escola e a comunidade escolar.

A base do diálogo principal é o relacionamento entre os membros da equipe. Nesse sentido, pode-se dizer que o diferencial da escola pesquisada se encontra no fato de que a equipe se conhece bem, sendo formada em sua maioria, por professores que já trabalham juntos a muitos anos. Por sua vez, a diretora está a frente da equipe a muitos anos e já conhece muito a realidade de cada profissional. Esse conhecimento entre os membros da equipe e a direção, permite que os conflitos ocorram em menor número e, quando ocorrem, são resolvidos por meio do diálogo/debate e busca de um consenso entre os membros da equipe.

A direção, juntamente com toda a equipe, considera a importância do diálogo na resolução do conflito, motivo pelo qual esse assunto é claramente explicitado no PPP da escola. Os avanços nesse sentido têm sido muito evidentes uma vez que melhoraram o processo de relacionamento entre todos os funcionários da escola como um todo, dando evoluções principalmente quanto ao respeito mútuo sobre opiniões divergentes e também na aceitação dos funcionários de que nem sempre sua opinião é a melhor para a escola naquele momento.

Destaca-se que os autores pesquisados defendem o diálogo como forma de aproximação entre as partes que divergem durante um conflito, na busca de uma resolução consensual, em que cada uma delas busque abrir mão de algo e chegue-se a um ponto que seja bom para toda a equipe e para a instituição envolvida como um todo.

O retrocesso no que se refere ao uso do diálogo refere-se principalmente no choque cultural que a escola possui com alguns pais. Devido à pequena escolaridade de alguns pais, eles nem sempre compreendem as atitudes da escola quanto aos seus filhos. A escola, por meio de conversas com os pais, procura mostrar sobre a importância da parceria entre pais/escola. As vezes funciona e os pais apoiam o trabalho da escola, as vezes assumem uma oposição veemente que



somente prejudica o desenvolvimento de seus filhos. Neste último caso, o diálogo não tem surtido efeito, pois, não se consegue atingir a compreensão dos pais.

Por fim, pode-se dizer que, principalmente em instituições escolares de grande porte, convivem diversas pessoas diariamente, se cada uma dessas pessoas possui valores próprios é inevitável que, em determinado momento apresentem opiniões divergentes sobre determinado assunto e, nesse ponto acontece o conflito. Nesse sentido, o papel do diretor escolar é buscar uma aproximação entre aqueles partes que estão em conflito, fazendo com que discutam, e por meio da conversa, identificar a raiz do problema, buscando uma possível forma de resolução.

No que se refere à gestão de conflitos por meio do diálogo, é imprescindível que o gestor assuma inicialmente o papel de mediador e, também apresente argumentos para ambas as partes aceitem a decisão e sintam-se integradas ao processo.

## 5 REFERÊNCIAS

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagem pratica para o dia a dia. 1º ed. 2010, reimp. Curitiba: Juruá, 2012.

CORREA, S. S. **A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública**. IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php /anpedsul/9anpedsul/pa>. Acesso em 15 jan 2015.

LUCK, H. **A dimensão participativa da gestão escolar**. 2012. Disponível em: <http://educacao.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/gestao-escolar/dimensao-participativa-da-gestao-escolar.pdf>. Acesso em 15 jan 2015.

MACDONALD, J. **Conflitos bem resolvidos**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

NOVA SERRANA. **Projeto Político Pedagógico da E.E. Cecília Meireles**, 2014.

## **6 ANEXOS – Projeto Político Pedagógico**



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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA ESTADUAL  
CECÍLIA MEIRELES**

**ELIANETE GONÇALVES DE OLIVEIRA  
ELIZABETE DE AZEVEDO ALVES  
GLAYCIMAR APARECIDA GONÇALVES RIBEIRO  
NATÁLIA FERNANDA LOBATO DE ABREU  
ROSEANE ALVES DE ANDRADE**

**BELO HORIZONTE, 2014**

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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA ESTADUAL  
CECÍLIA MEIRELES**

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

**BELO HORIZONTE, 2014**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	3
1. FINALIDADES DA ESCOLA .....	6
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	7
2.1 Estrutura Organizacional Administrativa .....	8
2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica .....	10
3. CURRÍCULO .....	11
4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES .....	13
5. PROCESSOS DE DECISÃO .....	15
6. RELAÇÕES DE TRABALHO .....	17
7. AVALIAÇÃO .....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
REFERÊNCIAS .....	26

## INTRODUÇÃO

A escola constitui uma das instituições responsáveis pela promoção da educação, através da educação escolar ela define o tipo de cidadão que deseja formar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) dá às escolas, conforme o artigo 12, autonomia para elaborarem e executarem sua proposta pedagógica. O que lhes confere certo nível de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. De acordo com Sens (2014, p.1) “A autonomia permite à escola a construção de sua identidade e à equipe escolar uma atuação que a torna sujeito histórico de sua própria prática”.

A Escola Estadual Cecília Meireles está localizada na Rua Magnólia, número 222, bairro Bela Vista, Cidade Nova/MG, telefone (37)3270-3300 e E-mail: escola.33666@educacao.mg.gov.br. É uma instituição integrante da Rede Estadual de Ensino, mantida pelo Governo do Estado de Minas Gerais, no entanto o prédio é cedido pela prefeitura desde a sua construção, e atualmente está em processo de doação.

Com o crescimento contínuo da cidade, novos bairros foram surgindo e as duas escolas existentes não conseguiam mais atender a demanda escolar, o que dificultava o acesso dos alunos. Então, um fazendeiro da época doou um terreno com área de 1.570 m<sup>2</sup> à prefeitura, que construiu o prédio e o Estado fundou a escola, que em homenagem à escritora recebeu o nome de Escola Estadual Cecília Meireles. A escola foi fundada em 22 de março de 1985 e inaugurada em 05 de agosto de 1985 com o antigo ensino do 1º grau. Inicialmente contava apenas com quatro salas de aula. Em 05 de fevereiro de 1991 através Resolução nº6.813/91 foi implantada a extensão do Ensino Fundamental e com o Decreto 43.936 de 22 de dezembro de 2004 ocorreu a implantação do Ensino Médio. Nos últimos anos foram feitas algumas ampliações e adaptações para atender o aumento no número de alunos.

Atualmente a escola atende a 930 alunos do bairro Bela Vista, de quatorze bairros vizinhos e da zona rural, respeitando e valorizando a cultura local, experiências de vida dos seus alunos, famílias e da comunidade onde a escola está inserida. Tem a finalidade de ministrar o Ensino Fundamental, o Ensino Médio e a

Educação de Jovens e Adultos (nível médio). Funciona em três turnos com vinte e sete turmas.

Os alunos apresentam nível socioeconômico bem diversificado e a maioria com nível de aproveitamento intermediário. Há predominância de alunos provenientes de famílias carentes em todos os aspectos: social, cultural e econômico. Alguns alunos com dificuldades de aprendizagem acentuada. Muitos alunos não moram com os pais, pertencem a famílias mono parentais: são criados só pela mãe, ou pelo pai e/ou mesmo por avós. As famílias em sua maioria são operárias das fábricas existentes na cidade, possuem nível de escolaridade muito baixo e alguns são analfabetos. Alguns pais apresentam problemas de alcoolismo e outras drogas que circulam no meio, estes problemas naturalmente, não deixam de influenciar na vida escolar dos alunos.

O espaço físico da escola é insuficiente para atender sua demanda. Sua estrutura física é precária, faltam salas e muitas são usadas de forma improvisada e não tem acessibilidade. Não conta com laboratório de ciências, o laboratório de informática é ineficaz, a quadra de esportes é coberta, a biblioteca não tem espaço suficiente para a maioria das atividades pedagógicas necessárias.

A maioria dos docentes possui formação em nível superior e pós-graduação. Participam de formação continuada e de outras atividades extracurriculares que são essenciais para a qualidade do ensino. No entanto, alguns discordam das políticas do estado por acreditarem que a educação não é tão valorizada quanto deveria e as ações não acontecem na mesma proporção que as teorias. Todos acreditam na educação como elemento essencial e transformador de uma sociedade.

O PPP é a expressão e a mediação para a mudança na escola: serve para que a comunidade escolar estabeleça o 'seu rumo', delineando seus princípios, suas diretrizes e suas propostas de ação para melhor organizar e significar as atividades desenvolvidas na escola como um todo. Trata-se, portanto, não apenas de um documento elaborado por um grupo restrito e 'doador' para a escola; o PPP não começa e nem acaba em um texto escrito. (CAMPOS e SCHEIBE, 2014, p.1).

Segundo Oliveira (2005, p. 31) "o PPP, ao se colocar como espaço de construção coletiva, direciona sua constituição para consolidar a vontade de acertar, no sentido de educar bem e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento". O Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Cecília Meireles é um projeto coletivo, compreendido como movimento de planejamento participativo,



que partiu do diagnóstico da realidade da escola e ao que ela deseja ser, sua identidade.

A ideia de gestão democrática como sendo o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (SOUZA, 2005, p.1).

Para Veiga (1997, p.27) “é no Projeto Político Pedagógico que são definidas as prioridades e necessidades de uma unidade escolar, para o direcionamento de sua atuação rumo à qualidade de ensino.”, o Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Cecília Meireles foi elaborado pela equipe escolar, contando com a participação dos funcionários, alunos e pais analisando as prioridades e necessidades da escola, tendo como objetivo melhorar a qualidade do ensino.

A reestruturação do Projeto Político Pedagógico da escola Cecília Meireles é mais do que uma exigência legal, é momento de discussão, análise da escola que temos para a organização, construção e definição de ações. Foi um momento necessário, pois como seres mutáveis, vamos traçando metas, avaliando ações, revendo conceitos, planejando e buscando a concretização dos ideais almejados. No decorrer do trajeto vamos percebendo que alguns projetos não foram exitosos, algumas metas não foram alcançadas, alguns métodos não apresentaram bons resultados. Nossa realidade vigente não alcançou nossas perspectivas. Por isso a necessidade de rever, replanejar, reestruturar e mudar estratégias, buscando alternativas para os principais problemas enfrentados pela escola, onde as decisões são tomadas de forma coletiva, baseadas no diálogo, onde os diversos segmentos são coparticipantes no trabalho pedagógico.

Para Cury (2014, p.11), “a gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor responsável, e se volta para a obtenção de outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade”. Sendo assim, a escola realizou oficinas envolvendo a direção, corpo docente, discentes, auxiliares de serviços e pais para reflexão sobre as cinco dimensões do Projeto Político Pedagógico.

## 1. FINALIDADES DA ESCOLA

O direito à educação não ficou restrito à Constituição Federal, foi enfatizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996), no Plano Nacional de Educação, nos pareceres e resoluções dos conselhos de educação dos Estados e da União. A educação consiste no principal fator de transformação do ser humano, através dela ele desenvolve competências, habilidades capazes de modificar a sua realidade, pois descobre a sua dimensão interior e a busca da autorrealização. A Escola Estadual Cecília Meireles, como instituição escolar constitui parte do amplo processo social de transformação da sociedade.

A escola precisa conhecer sua clientela, conhecer sua história para construir o seu próprio Projeto Político Pedagógico e assumir sua função social. No atual cenário a Escola Estadual Cecília Meireles tem por finalidade atender os alunos do Bairro Bela Vista e entorno, respeitando e valorizando sua experiência de vida, de suas famílias e a cultura local. Tem como objetivo geral estimular e impulsionar a equipe pedagógica para promover métodos eficientes que resultem na melhoria constante da qualidade do ensino.

A escola tem como objetivos específicos: conhecer, analisar e compreender os resultados obtidos pela instituição nas avaliações sistêmicas articulando as ações de planejamento às ações avaliativas (externas e internas), planejar e programar intervenções pedagógicas com práticas inovadoras numa perspectiva interdisciplinar com vistas a possibilitar o desenvolvimento dos alunos que se encontram em todos os níveis de desenvolvimento (baixo, intermediário e recomendável) criando mecanismos de atendimento diferenciado aos alunos que apresentam maior dificuldade de aprendizagem envolvendo toda a equipe da escola, envolver a família no processo de intervenção pedagógica como parceiros e corresponsáveis por todas as ações previstas para a melhoria da aprendizagem dos alunos, adequar os espaços temporais para possibilitar a revisão da prática pedagógica dos professores a partir de estudos, discussões e planejamentos coletivos garantindo a efetivação das ações planejadas.

Sendo a escola responsável em formar pessoas críticas, participativas, questionadoras, capazes de exercer sua cidadania e reconhecendo a complexidade da prática educativa, busca na reelaboração do Projeto Político Pedagógico

subsídios que auxiliem na tarefa de assumir como educadores, a responsabilidade e importância no processo de formação dos alunos. A linha teórica pedagógica adotada pela escola é a Sócio Interacionista. O corpo docente da escola está em constante busca para melhorar sua prática, estudando sempre as teorias dos grandes pensadores da educação como: Paulo Freire, Henri Wallon, Emília Ferreiro, Jean Piaget, e Vygotsk. Isso em busca de subsídios teóricos para análise e redimensionamento de sua prática educativa para que assim possam em conjunto buscar soluções para sanar as dificuldades tanto dos alunos como dos próprios professores.

Cada segmento da Escola tem suas atribuições definidas, na qual todos trabalham em prol de um ensino eficiente, associando a teoria à prática, planejando, gerenciando e possibilitando ao ser humano a oportunidade de sair do papel passivo e assumir com efetividade o de sujeito ativo e crítico da vida e da história. Como cita Delors (1998, p.85) a escola busca proporcionar ao aluno, “a oportunidade de aprender a aprender, aprender a fazer e aprender a ser.” A apropriação dos conhecimentos nas diferentes áreas, a cooperação, o senso crítico, a criatividade, a curiosidade, a responsabilidade, o crescimento da autonomia e o respeito aos outros, são valores que fundamentam a educação. Garantir entre alunos e funcionários uma convivência pacífica, respeitosa, solidária e amigável na escola e na comunidade.

O Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Cecília Meireles propõe rever objetivos, conteúdos, formas de desenvolvimento das atividades, avaliações, expectativas de aprendizagem e maneiras de auxiliar os alunos em seus estudos. Visa oferecer ao educando condições para o acesso e a permanência na escola, liberdade de aprender, pesquisar e divulgar instrumentos de compreensão da realidade local. Incentivar a participação dos educandos em relações sociais diversificadas e interdisciplinares cada vez mais amplas removendo obstáculos na conquista da igualdade social para todos.

## **2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, como a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo, um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam cidadãos

ativos participantes da sociedade como profissionais compromissados. (CURY, 2014, p.11).

A Escola Estadual Cecília Meireles, no exercício de uma educação democrática, realiza suas atividades conforme o que determina o artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996).

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto da escola; II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

A escola desenvolve seu Trabalho com diferentes atividades que integradas compõem as dimensões: administrativa, financeira e pedagógica. Subdividindo em estrutura organizacional administrativa e estrutura organizacional pedagógica.

## **2.1 Estrutura Organizacional Administrativa**

O quadro de funcionários da escola é determinado por resolução anual da Secretaria de Estado da Educação conforme o número de alunos matriculados. O quadro administrativo da escola Cecília Meireles, é formado pela diretora, com carga horária de quarenta horas semanais, oito horas diárias, intercalando em três turnos (manhã, tarde e noite); duas vice-diretoras, cumprindo trinta horas semanais, sendo uma no turno da manhã e uma no turno da noite, três especialistas que auxiliam nas questões pedagógicas e administrativas e quarenta professores que atuam no Ensino Fundamental e Médio nos três turnos, todos são habilitados, com formação em nível superior e a maioria com especialização.

A escola conta com uma secretária responsável pela parte funcional (benefícios, contagens de tempo, coordenação das atividades desenvolvidas na secretaria) e cinco auxiliares Técnicas da Educação Básica (com carga horária de trinta horas semanais), desempenhando atividades de registros, atualização da vida escolar dos alunos, atendimento e prestação de contas. Doze Auxiliares de Serviços da Educação Básica com as tarefas específicas de elaborar a merenda, manter a higiene, limpeza e conservação dos móveis, recepção dos alunos e pequenos reparos.

Segundo Dourado (2014, p. 21), “a qualidade do ambiente escolar e das instalações também concorre para a definição de condições de oferta de ensino de

qualidade”. A estrutura física da escola é bastante precária. As salas de aula não são tão arejadas e os ventiladores acabam sendo insuficientes. A cantina, sala dos professores, secretaria e biblioteca, os espaços são insuficientes. Na escola não há: sala de vídeo, laboratório de Ciências, sala de supervisão. O depósito para mantimentos, almoxarifado e sala para direção são improvisados. O laboratório de informática com dez computadores, apesar de vários reparos não funcionam (aparelhos obsoletos). A biblioteca com espaço insuficiente, não tem acessibilidade. A quadra é coberta. O número de mesas e cadeiras para alunos é suficiente e estão em bom estado. Existe uma televisão, um retroprojetor, um episcópio, dois aparelhos de DVD, quatro aparelhos de som portáteis, dois computadores na secretaria com acesso à internet, um computador com acesso à internet para uso administrativo, um Datashow e um microscópio. Na cozinha tem uma geladeira, um congelador, forno elétrico, dois fogões industriais e um micro-ondas. Na sala dos professores tem uma geladeira e um computador com acesso à internet. Há também Instrumentos que compõem uma fanfarra de pequeno porte. O acervo literário é bom. O telhado, as redes hidráulica e elétrica estão precários. A reforma e ampliação da escola é sonho de décadas, mas existem questões burocráticas, como o processo de doação pela Prefeitura ao Estado que está sendo formalizado. Como até o momento o prédio é cedido não houve nenhuma reforma efetuada pelo estado.

Os recursos financeiros são disponibilizados pela União e Estado através dos programas PDDE, PDE, PNAE, além dos recursos pré-determinados no decorrer do ano para manutenção e custeio. A escola realiza festa junina e recebe valores pouco significativos como doações, que são caracterizados como recursos próprios. Os recursos são usados conforme as necessidades da escola, definido pelo Conselho Escolar, sendo elaboradas as prestações de contas de todos os recursos adquiridos conforme a legislação vigente, e apresentadas para o conhecimento da comunidade, cumprindo os princípios da legalidade, publicidade e transparência.

Segundo Cury (2014, p. 21), “a gestão contemporânea impõe novos campos de articulação e de consulta. Hoje há um número já considerável de conselhos que permeiam o ambiente escolar”. O Colegiado Escolar da escola, órgão deliberativo e consultivo nos assuntos referentes às questões pedagógicas, administrativas e financeiras, é composto pela diretora como presidente. Dois representantes com seus respectivos suplentes dos segmentos de alunos, demais funcionários da escola, professores, pais (de alunos menores de quatorze anos). A Comissão de

Licitação, o Conselho Fiscal, são conselhos que existem na escola, fazem parte dos elementos que contribuem para uma gestão democrática.

## **2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica**

A escola tem vinte e sete turmas sendo dez no turno da manhã (Anos Finais do Fundamental e Ensino Médio), dez no turno da tarde (Anos Iniciais) e sete turmas no turno da noite (Ensino Médio Regular e EJA). A média de alunos por turma varia conforme o nível de ensino, sendo para os Anos iniciais, 25 alunos por turma, anos finais, 35 alunos por turma e Ensino Médio com 40 alunos por turma, variando a mais ou a menos em algumas turmas. A escola mantém a continuidade de seus alunos em curso e conforme a capacidade de oferta de vagas recebe alunos da rede municipal e bairros vizinhos. As turmas são formadas por idade e nível de escolaridade sendo heterogêneas.

O Ensino Fundamental estrutura-se em quatro ciclos de escolaridade, considerados como blocos pedagógicos: Ciclo da Alfabetização, com a duração de três anos de escolaridade (1º, 2º e 3ºano) e os demais ciclos com duração de dois anos, Ciclo Complementar (4º e 5ºano), Ciclo Intermediário (6º e 7ºano) e Ciclo da Consolidação (8º e 9ºano). E o Ensino Médio com duração de três anos (1º 2º e 3ºano).

Conforme Dourado (2014, p. 8), “as pesquisas e os estudos sobre a qualidade da educação revelam também que uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo.” Os educadores da Escola Estadual Cecília Meireles, juntamente com alunos e pais, como participantes ativos, possibilitam que a escola apresente resultado otimista quanto à aprendizagem. Os alunos desta escola, tanto dos anos iniciais como dos anos finais do Fundamental e os alunos do Ensino Médio, tem a oportunidade de fazer uso de todos os materiais didáticos disponíveis na escola e de outros materiais complementares provindos de pesquisas dos alunos e professores da escola, para enriquecimento do conhecimento.

Os planejamentos dos professores são elaborados a partir da avaliação diagnóstica realizada no início do ano letivo, sob a orientação das especialistas. O planejamento é anual, subdividido por bimestres, de forma flexível adequado

conforme o perfil da turma e aprendizagem dos alunos. Os professores utilizam os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's), nos anos iniciais utilizam também as Matrizes Curriculares/CEALE para o Ciclo de Alfabetização inicial e Ciclo Complementar, os professores dos Anos Finais (Ciclo Intermediário e o Ciclo de Consolidação) e do Ensino Médio utilizam para planejamento os CBCs. A Educação de Jovens e Adultos, destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino médio na idade própria, proporciona-lhes o direito de constante aperfeiçoamento e desenvolvimento de suas aptidões em sua vida profissional e social, através de atividades diferenciadas conforme seu contexto sociocultural.

A maioria dos professores trabalha de forma interdisciplinar para que os alunos alcancem os domínios e competências necessários para alcançar a meta proposta que é uma educação de qualidade. Os professores participam ativamente da elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica de acordo com as necessidades de cada turma, onde os alunos receberão suporte para sanar suas dificuldades. As reuniões pedagógicas ocorrem quinzenalmente por turno e mensal de forma integrada (para assuntos pedagógicos e administrativos).

A presença da família é de fundamental importância, mas nem sempre ela ocorre na proporção necessária por indisponibilidade de tempo dos pais. Além das reuniões bimestrais, os pais são convidados individualmente sempre que necessário. Conscientes da importância de um trabalho coletivo, de forma democrática e participativa a comunidade escolar vai efetivando a participação a cada dia.

### **3. CURRÍCULO**

O currículo como prática social produz sentidos para o que é imaginado e, dessa forma, o constrói. É por haver quem imagine o currículo de determinada maneira e conceba a existência de uma nacionalidade para esse currículo, com determinadas bases para o conhecimento escolar, é que se articulam ações locais e globais em torno do que é imaginado. (LOPES, 2006, p.45).

O currículo é mais do que um conjunto de disciplinas. Incluem experiências, vivências, questões regionais, socioculturais, conforme a realidade de cada estabelecimento de ensino. Há a necessidade de associar a teoria do currículo às práticas escolares. A relação teoria-prática requer diálogo, flexibilidade e integração

dos envolvidos no processo. Assim, estaremos rompendo limites e ampliando possibilidades.

Currículo é um importante elemento constitutivo da organização escolar. Currículo implica, necessariamente, a interação entre sujeitos que têm um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente. Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. Neste sentido, o currículo refere-se à organização do conhecimento escolar (VEIGA, 1997, p. 26).

A legislação educacional brasileira quanto à composição curricular contempla dois eixos: Uma Base Nacional Comum, obrigatória e definida pela União (Linguagem, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas) e uma parte diversificada, também obrigatória com conteúdos complementares definidos pela escola, conforme as características regionais e locais da comunidade.

A composição curricular da Escola Estadual Cecília Meireles busca a articulação entre os vários aspectos da vida cidadã (saúde, sexualidade, vida familiar e social, o meio ambiente, o trabalho, as ciências e a tecnologia, a cultura, as linguagens) com as áreas do conhecimento (Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, Geografia, História, Língua Estrangeira, Artes, Educação Física e Religião). Assim, a escola organiza suas bases curriculares de acordo com a legislação vigente, Federal e Estadual.

Conforme a Resolução 2.197/2012 da Secretaria de Estado da Educação, o Ensino Fundamental deve promover um trabalho educativo de inclusão, que reconheça e valorize as experiências e habilidades individuais do aluno, atendendo às suas diferenças e necessidades específicas, possibilitando assim, a construção de uma cultura escolar acolhedora, respeitosa garantindo o direito a uma educação que seja relevante, pertinente e equitativa. Os Temas Transversais serão desenvolvidos de forma interdisciplinar, assegurando assim, a articulação com a Base Nacional Comum e a Parte Diversificada. De acordo com a resolução, a organização curricular do Ensino Médio, abrange as áreas de conhecimento referentes a Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza e Ciências Humanas, deve garantir tanto conhecimentos e saberes comuns necessários a todos os estudantes, quanto uma formação que considere a diversidade, as características locais e especificidades regionais.



Nos anos finais do Ensino Fundamental as atividades pedagógicas serão organizadas de forma gradativa e crescente em complexidade, para os anos iniciais as Matrizes Curriculares e os guias do CEALE e para os anos finais os Conteúdos Básicos Comuns (CBC), de forma a consolidar e aprofundar os conhecimentos, competências e habilidades adquiridas nos Ciclos de Alfabetização e Complementar, acontecendo também no Ensino Médio, formando assim cidadãos capazes de ler e compreender textos de diferentes gêneros, inclusive os específicos da cada componente curricular e produzir com coerência e coesão, textos da mesma natureza, utilizando-se dos recursos gramaticais e linguísticos adequados e dominar os conceitos matemáticos pertinentes a cada ano de estudo. Como escola participante do Projeto Reinventando o Ensino médio, ela trabalha conteúdos interdisciplinares aplicados e conteúdos práticos.

Os temas e atividades trabalhadas respeitam as questões regionais e socioculturais, buscando sempre o melhor processo para atingir o objetivo proposto, priorizando sempre os aspectos qualitativos sobre os quantitativos.

Esta instituição não oferece Educação em Tempo Integral por não ter espaço físico disponível.

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

O tempo é um dos elementos constitutivos da organização do trabalho pedagógico. O calendário escolar ordena o tempo: determina o início e o fim do ano, prevendo os dias letivos, as férias, os períodos escolares em que o ano se divide os feriados cívicos e religiosos, as datas reservadas à avaliação, os períodos para reuniões técnicas, cursos etc. (VEIGA, 1997, p.29).

O tempo Escolar na Escola Estadual Cecília Meireles está organizado de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996). O ano letivo do Ensino Fundamental é de 200 dias, 40 semanas letivas, cinco dias letivos semanais. A carga horária anual do 1º ao 5º ano é de 800:00 h com módulos-aula de 48 minutos, a do 6º ao 9ºano, é de 833:20 h com módulos aula de 50 minutos. O intervalo com duração de quinze minutos. Sendo, portanto, 4h15minutos diárias do 1º ao 5º e 4h e 25 minutos do 6º ao 9º. O Ensino Médio (2º e 3º anos) regular tem a mesma duração de 4h e 25 minutos diárias, 833:20h anuais. As turmas participantes do Projeto Reinventando o Ensino médio têm carga horária de 3.000 horas,

conteúdos interdisciplinares aplicados e conteúdos práticos e incluindo no turno diurno, o sexto horário.

Conforme Cavaliere (2007, p.1017) a organização social do “tempo de escola que, sendo a mais importante referência para a vida das crianças e adolescentes, tem sido, no mundo contemporâneo, um pilar para a organização da vida em família e da sociedade em geral”.

A enturmação segue o que especifica a Resolução 2.197 de 26 de outubro de 2012:

Art. 28 O Ensino Fundamental, com duração de nove anos, estrutura-se em 4(quatro) ciclos de escolaridade, considerados como blocos pedagógicos sequenciais: I- Ciclo de Alfabetização, com a duração de três anos de escolaridade, 1º, 2º e 3º ano; II- Ciclo Complementar, com duração de dois anos de escolaridade, 4º e 5º ano; III- Ciclo Intermediário, com duração de dois anos de escolaridade, 6º e 7º ano; IV- Ciclo da Consolidação com dois anos de escolaridade, 8º e 9º ano.(MINAS GERAIS, 2012).

As ideias quanto à adoção de séries ou ciclos divergem. Alguns autores, dentre eles educadores, consideram os ciclos como arranjo para ocultar a repetência. Outros consideram a repetência como punição, que desestimula e aumenta o índice de evasão. Conforme Alavarse (2009) a proposição dos ciclos:

Deve conduzir ao alongamento do tempo para que se possa trabalhar com objetivos mais amplos do que aqueles anualizados; portanto, ampliando as finalidades da escola e permitindo que se trabalhe melhor, isto é, que se trabalhe para que todos possam aprender. Por isso, sem forçar denominações artificiais, essas preocupações conduziram aos ciclos de aprendizagem, por fazer do objetivo de aprendizagem um aspecto central, o que não pode ser interpretado como desconsideração pelas condições peculiares dos aprendizes e sua cultura. (ALAVARSE, 2009, p.42).

Em algumas situações, os ciclos são considerados como facilitadores da promoção automática. Freitas (2004) cita Bertagna (2003) quando distingue promoção automática de progressão continuada:

Na progressão continuada [...] a criança avança em seu percurso escolar em razão de ter se apropriado, pela ação da escola, de novas formas de pensar, sentir e agir; na promoção automática, a criança [...] permanece na unidade escolar, independentemente de progressos terem sido alcançados. [...] Ser contra a progressão continuada, é negar a evidência científica de que toda criança é capaz de aprender, se lhe forem oferecidas condições para tal. (FREITAS, apud BERTAGNA, 2003, p.81,83).

A organização do ensino em ciclos se impõe então, como necessária para uma escola menos seletiva, menos excludente e menos autoritária. Moreira (2000) cita Cunha (1991), ao destacar a proposta curricular do Plano Mineiro:

Preservou as disciplinas tradicionais, enfatizando ao mesmo tempo, a necessidade de renovações no ensino, particularmente nas disciplinas ciências, história, geografia e educação para o Trabalho. Desejava-se direcioná-las, respectivamente, para os seguintes objetivos: o domínio da

linguagem científica, a compreensão do espaço como realidade viva, a compreensão das condições (MOREIRA, 2000, apud CUNHA, 1991, p.113).

O Ensino Médio está organizado em séries (1º 2º e 3º ano). As turmas de segundos e terceiros anos funcionam à noite (quatro turmas), os primeiros anos, de manhã, com um sexto horário por fazer parte do Projeto Reinventando o Ensino Médio. A Educação de Jovens e Adultos (nível médio), curso presencial, com duração de 01(um) ano e meio, organizado em 03(três) períodos semestrais. As outras modalidades atendidas, o ano é dividido em períodos bimestrais.

Os professores têm uma carga horária de 20(vinte) horas semanais sendo 16(dezesseis) horas com regência de aulas e 04(quatro) horas extraclasse incluindo planejamentos.

A comunidade reúne a cada bimestre para divulgação e, análise dos resultados de aprendizagens. São realizadas no decorrer do ano atividades como festa junina, feiras culturais com divulgação de trabalhos desenvolvidos pelos alunos, apresentações artísticas e culturais, campeonatos e gincanas, além das demais comemorações previstas no calendário.

A escola Estadual Cecília Meireles trabalha com seus alunos a visão crítica, com ênfase nos valores. Utiliza seus espaços internos como salas de aula, biblioteca, laboratório de informática (embora ineficaz), quadra, corredores e os espaços externos como biblioteca pública local, ginásio poliesportivo (campeonatos) e outras localidades da região através de viagens e excursões, associando o lazer ao conhecimento através de atividades previamente planejadas.

Para alterar a qualidade do trabalho pedagógico torna-se necessário que a escola reformule seu tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão de equipes de educadores, fortalecendo a escola como instância de educação continuada. É preciso tempo para que os educadores aprofundem seu conhecimento sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. É preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico em ação. É preciso tempo para os estudantes se organizarem e criarem seus espaços para além da sala de aula. (VEIGA, 1997, p.30).

Para que os estudantes atuem na vida de forma transformadora, é necessário que o espaço da escola favoreça esta prática, começando pela transformação da própria escola. Os ritmos de aprendizagem são diferentes e devem ser respeitados. Os recursos escolares devem ser eficazes para garantir a aprendizagem do aluno que é dever e responsabilidade da escola.

## 5. PROCESSOS DE DECISÃO

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

A gestão da escola é democrática. O processo de escolha da direção segue a partir de uma avaliação de conhecimentos do gestor na sua área de atuação e em eleição, processo em que a comunidade escolar vota nos profissionais que melhor irão representá-los na função de diretor da escola.

As decisões de ordem administrativas e financeiras são tomadas a partir do colegiado e acompanhadas pela Superintendência Regional de Ensino. As decisões de ordem pedagógicas são tomadas em consonância com o Projeto Político Pedagógico aprovado pelo colegiado. As decisões internas são tomadas em reuniões coletivas, em que todos têm direito a dar opiniões porque fazem parte delas como coparticipantes. São decisões como: calendário escolar, plano de trabalho, linha filosófica a ser seguida na proposta pedagógica, formas de avaliar, metodologias de ensino e aprendizagem etc. Todos tem conhecimento das decisões ou ações implementadas na escola.

A escola conta com dois importantes órgãos colegiados: O Colegiado Escolar que é o mais importante órgão colegiado da escola tem como função deliberar sobre questões politico-pedagógicas, administrativas, financeiras. É composto por dois representantes de cada segmento da escola sendo: Profissionais em exercício na escola (professores e demais funcionários) e comunidade atendida pela escola (pais, alunos). Entre suas atribuições está analisar ações de forma coletiva e buscar meios para o cumprimento das finalidades da escola. Constitui um espaço de participação, discussão e decisão possibilitando a participação e promovendo a gestão democrática.

Os membros do Colegiado Escolar têm funções:

- (1) deliberativas, sobre decisões em assuntos relacionados ao Projeto Político Pedagógico que considera os interesses e as necessidades da grande maioria e outros assuntos;

- (2) consultivas quando se trata de questões encaminhadas pelos segmentos da escola e;
- (3) fiscais ao acompanhar a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras avaliando e garantindo o cumprimento da legislação vigente e do regimento da escola e atuante ao promover a participação dos segmentos em diversas atividades, contribuindo para a educação democrática.

O diretor atua como coordenador na execução das deliberações do Colegiado escolar e também como articulador das ações de todos os segmentos, visando à efetivação do projeto pedagógico na construção do trabalho educativo.

Dessa forma, pretendemos cultivar um colegiado atuante ao promover a participação dos segmentos em diversas atividades, contribuindo para a educação democrática.

Outro importante órgão colegiado da nossa escola é o Conselho de Classe. Este órgão reúne professores, equipe pedagógica e direção para refletirem sobre o trabalho educativo desenvolvido com os alunos, objetiva discutir e analisar o processo de aprendizagem, detectar aqueles com necessidade de acompanhamento. As reuniões do Conselho de Classe servem de fórum de discussão para situar as necessidades pedagógicas dos alunos, a partir deste diagnóstico realizar atividades priorizando superar as dificuldades dos alunos. Promover o diálogo entre os professores através da discussão de experiências vivenciadas e o estabelecimento de possibilidades e alternativas futuras, favorecer ações intervenientes mais adequadas, avaliar a prática pedagógica como um todo e em cada disciplina ou área de conteúdo, caracterizar e problematizar necessidades específicas da relação pedagógica. O Diretor está presente nas reuniões do Conselho de Classe e deve possibilitar que as mesmas aconteçam sem limitações para os professores e demais participantes.

## **5. RELAÇÕES DE TRABALHO**

Compreender as relações de poder na escola é necessário para apontar propostas que enfatizem relações que possibilitam a participação de todos os atores (alunos, pais, sindicato, professores, diretores, coordenadores etc.). A participação é requisito essencial para a democratização das relações no interior das escolas públicas. É importante assinalar, nesse sentido, a necessidade da partilha do poder, o que envolve a participação na tomada de decisões. (JAPECANGA, 2014, p.6).

A gestão da escola é uma gestão compartilhada, as decisões são tomadas pelo coletivo. O gestor atua como líder, sempre buscando e estimulando a participação dos pais, alunos, professores e demais funcionários, na tomada de decisões e na implementação de ações proporcionando um clima de confiança.

Os diversos atores escolares têm papel de coparticipantes no trabalho pedagógico. As relações de trabalho são pautadas na ética profissional e em boas relações interpessoais. A relação de trabalho da escola com a comunidade e da comunidade com a escola é de parceria, embora ocorram muitos casos omissos em relação ao acompanhamento da aprendizagem pelos pais. A escola realiza todos os anos, vários eventos, previstos no calendário, momento em que há a participação da comunidade, como: Feira da Cultura, Festa da família na escola, Festa Junina, Jogos Escolares, Festival de Talentos, etc. A realização destes eventos propicia um entrosamento da escola com a comunidade, desenvolve habilidades e a criatividade dos alunos, incentiva a cooperação e participação de todos.

Os conflitos são resolvidos com diálogo em que todos são ouvidos numa tentativa de harmonizar as situações difíceis que vão surgindo. Os profissionais de nossa escola com o objetivo de tornar a escola mais eficaz, eficiente e efetiva consideram toda esta rede de relações como parte de seu espaço. Nesse sentido, procuram reinventar seus próprios espaços, produzindo ambientes mais confortáveis, atraentes e aconchegantes: remodelação das salas de aula com disposição diferente do mobiliário; dinamização da biblioteca; atividades no pátio, na quadra, na frente da escola, atividades desportivas, excursões.

Como organização administrativa a Escola Estadual Cecília Meireles compõe-se dos órgãos em funcionamento destinados a executar as funções de deliberação e prestação de serviços. O regime disciplinar, aplicável ao pessoal docente, técnico-administrativo e discente, tem a finalidade de aprimorar o ensino, a formação do aluno, o desenvolvimento das atividades escolares, o entrosamento dos serviços existentes e a consecução dos objetivos previstos e está expresso no Regimento Escolar. O regime disciplinar aplicável ao pessoal discente é estabelecido pelos Órgãos Colegiados, respeitadas as diretrizes contidas na Proposta Pedagógica da Escola e no Regimento Escolar. Os recursos sócios-pedagógicos previstos no regime disciplinar para os alunos devem ter valor formativo, objetivando melhorar a convivência dos mesmos dentro do ambiente escolar.

## 7. AVALIAÇÃO

Avaliação é um instrumento permanente do trabalho docente, tendo como propósito observar se o aluno aprendeu ou não, podendo assim refletir sobre o nível de qualidade do trabalho escolar, tanto do aluno quanto do professor, gerando mudanças significativas (OLIVEIRA, 2008, P.2386).

Avaliar significa medir quantitativamente e qualitativamente todo o processo de aprendizagem, é o resultado do empenho de toda a comunidade escolar, obtidos por alunos, professores, direção e demais funcionários. Vale ressaltar que o sucesso ou fracasso é coletivo e a busca por melhorias deve abranger todo o espaço escolar, desde as condições da escola e ações dos professores até o modo como os alunos são avaliados, ou seja, a escola deve ser avaliada em sua totalidade.

Um processo de construção, pelos atores envolvidos, de uma representação dos objetivos e dos efeitos de sua ação comum. Assim, a eficácia não é mais definida de fora para dentro: são os membros da escola que, em etapas sucessivas, definem e ajustam seu contrato, suas finalidades, suas exigências, seus critérios de eficácia e, enfim, organizam seu próprio controle contínuo dos progressos feitos, negociam e realizam os ajustes necessários.(SOUSA, 1999, p.5).

A função da avaliação é obter informações sobre os progressos e as dificuldades de cada aluno, verificando os pontos fortes e fracos da aprendizagem, visando o avanço dos métodos de ensino e resultados encontrados e atribuindo a cada um sua responsabilidade nesse processo. No âmbito escolar deve-se avaliar: o sistema de ensino, o sistema escolar e a aprendizagem dos estudantes. As avaliações, seus princípios e critérios deverão constar no Regimento Escolar e o Conselho Escolar deve fazer parte de toda a construção desse processo.

Além de avaliar o desempenho dos alunos, deve-se observar todo o contexto educativo: condições físicas da escola, o uso de materiais pedagógicos na aprendizagem, a atuação dos docentes e suas metodologias aplicadas. O processo de avaliação deve assumir um papel transformador, observando o interesse da população. Todos os componentes devem ser avaliados: alunos, professores, gestores, etc., deve ter a colaboração de todos, desde as análises encontradas até as ações a serem tomadas, o cronograma e direcionamento das intervenções necessárias.

Nas avaliações do sistema de ensino o objetivo é diagnosticar o sistema escolar no âmbito nacional ou regional. Neste processo, o Conselho Escolar deve observar os resultados das avaliações externas como SAEB, as internas ou do sistema e sua própria avaliação. Estas serão analisadas e, depois de verificados os

resultados obtidos, faz-se um cronograma com as ações a serem desenvolvidas para sua melhoria.

Os alunos realizam as avaliações externas como Prova Brasil e Provinha Brasil, as avaliações do SIMAVE (Sistema Mineiro de Avaliação da Educação), SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), participam de concursos e Olimpíadas de Matemática (OBMEP).

Alguns aspectos devem ser avaliados na organização do sistema escolar: taxa de reprovação, evasão escolar, elaboração de um Projeto Político Pedagógico, organização geral da escola, acompanhamento e rendimento dos alunos a avaliação de desempenho dos educadores e participação e envolvimento das famílias. Estes aspectos são analisados através de reuniões pedagógicas, questionários, estudo de casos e entrevistas.

A avaliação nos diferentes espaços de produção do conhecimento tem sido tradicionalmente considerada como um fator que ocorre no final do processo de produção do conhecimento. Sob esta ótica, foi fundamental perceber que a avaliação ocorre no decorrer de todo processo ensino aprendizagem. Dessa forma, pode-se falar em três modalidades de avaliação: diagnóstica, formativa e somativa (OLIVEIRA, 2008, p.2386).

A avaliação na Escola Estadual Cecília Meireles tem algumas funções básicas no processo de ensino aprendizagem: diagnosticar, ser formativa e somativa. Ela faz uma sondagem de conhecimentos já adquiridos, constrói novos conhecimentos através das falhas, acertos e troca de experiências que somados são pontuadas no final de cada bimestre ou no final do ano letivo, cabendo ao educador um acompanhamento contínuo do aluno, sua trajetória na construção do conhecimento.

Assim, na Escola Estadual Cecília Meireles nos Anos Finais e Ensino Médio são distribuídos 100 (cem) pontos ao longo do ano letivo, divididos em quatro bimestres de 25 pontos, sendo distribuídos em trabalhos, avaliações, aspecto comportamental, relatórios, etc. Para aprovação, exige-se rendimento de 60% em todos os conteúdos e 75% de frequência às aulas.

Os alunos dos anos iniciais são avaliados através de conceitos: A - Atingiu os objetivos propostos; B- Atingiu parcialmente os objetivos propostos e C - Necessita um pouco mais de esforço e atenção.

Durante todo o ano letivo os educadores proporcionam aos educandos oportunidades de recuperação contínua, onde os professores replanejam suas atividades com o objetivo de sanar as dificuldades apresentadas dos alunos que não



conseguiram acompanhar. Ela é feita através do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP), atividades elaboradas após o diagnóstico das dificuldades através da vivência de novas oportunidades, a fim de corrigir desvios e suprimir ou reduzir omissões e falhas.

Se no final de cada bimestre, o educando continuar abaixo da média estipulada, tem a oportunidade de participar da recuperação paralela que engloba o estudo de conteúdos determinados e realizar uma nova avaliação. O aluno que não conseguir a média conforme consta no Projeto Político Pedagógico e Regimento será recuperado paralelamente, em sua própria sala, porém receberá atenção individualizada sem prejuízo do trabalho em grupo, preservando a autoestima.

O acompanhamento paralelo será feito preferencialmente pelo próprio professor, o processo de recuperação será contínuo durante o ano letivo, enquanto for necessário, a critério dos profissionais envolvidos. Todo o desenvolvimento do processo de recuperação deverá ser lançado na ficha do aluno, a fim de possibilitar acompanhamentos futuros e o desenvolvimento dos trabalhos e do aluno.

A recuperação final é oferecida aos alunos que, após término do ano letivo não alcançaram o resultado satisfatório para aprovação. Os alunos dos anos finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio que não alcançaram a média com a recuperação final ainda tem direito a progressão parcial.

Conforme o art. 74 da Resolução nº 2.197/2012:

A progressão parcial, que poderá ocorrer a partir do 6º ano do Ensino Fundamental e no Ensino Médio, é o procedimento que permite ao aluno avançar em sua trajetória escolar, possibilitando-lhe novas oportunidades de estudos no ano letivo seguinte naqueles aspectos dos componentes curriculares nos quais necessita ainda consolidar conhecimentos, competências e habilidades básicas. (2012 SEE/MG).

É preciso observar que não existe certo ou errado nas avaliações de aprendizagem dos estudantes e sim que é necessário notar cada situação didática e escolher a melhor forma de se avaliar, seja a observação, a aplicação de provas, relatórios diários, redações, anotações, seminários, sendo utilizados em sala de aula, em casa, individual ou em grupo de acordo com a necessidade da turma e objetivo do educador.

É importante a negociação sobre a discussão dos critérios de avaliação, sendo que o professor deve listar os conteúdos importantes, informar aos alunos e se colocar como parceiro, lembrando que o objetivo é a obtenção de melhores resultados para todos.

Lembrar, planejar e rever, construir e reconstruir, envolver os alunos nas atividades de sala, fazer uma avaliação eficaz, é papel do professor e do especialista, que repassam os resultados obtidos e buscam soluções quando estes não são satisfatórios. Estes resultados interessam aos alunos, pais, professores e equipe docente, que conhecem o processo de aprendizagem e se empenham na superação das dificuldades, através de estímulos e intervenções, avaliando as práticas, revendo falhas e construindo novos conhecimentos.

É claro que se os educandos não aprimorarem sua aprendizagem, serão inúteis todas as práticas democráticas, visto que, seus indicadores não são satisfatórios. É preciso que professores e alunos encarem com seriedade as práticas de avaliação, procurando formas que contemplem conjuntamente aspectos do processo e dos resultados.

De acordo com Veiga (1997, p.32) a avaliação possui dois fatores importantes: “Primeiro, a avaliação é um ato dinâmico que qualifica e oferece subsídios ao projeto político-pedagógico. Segundo, ela imprime uma direção às ações dos educadores e dos educandos”.

O grande desafio é ver a avaliação como um processo de colaboração, a vivência da avaliação deve fortalecer os órgãos coletivos, deve propor uma mudança na organização e na dinâmica de toda a instituição, tornando realidade uma educação democrática e de qualidade.

A avaliação institucional dá grande suporte à gestão da escola; na realidade ela é parte do processo de gestão da escola, mas não apenas como ferramenta a serviço de levantar dados para o planejamento e monitoramento das ações escolares (SOUSA, 2014, p.3).

A avaliação dos servidores ocorre anualmente conforme a legislação da SEE (Secretaria De Estado da Educação) de Minas Gerais e no decorrer do ano através de auto avaliações, tendo como parâmetros a análise das ações realizadas.

Segundo Veiga (1997, p.32) “avaliar o projeto político-pedagógico é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico”. A Avaliação do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Cecília Meireles é mais do que avaliação do aluno, mas dos professores, da equipe gestora, da Escola. A avaliação do Projeto acontece durante todo o processo de construção e de operacionalização que é flexível e contínuo o que permite investigar se as ações em desenvolvimento estão solucionando os problemas e dificuldades no processo educativo, para a elaboração de novas ações.

Os resultados obtidos por meio dos instrumentos de avaliação serão registrados para que, a partir deles, o Projeto seja reformulado e atualizado, anualmente, em um processo contínuo. O sucesso deste Projeto depende principalmente do envolvimento dos profissionais comprometidos e da comunidade com a educação da Escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na perspectiva de obtermos melhorias na educação, é que nós, profissionais, aperfeiçoaremos nossas práticas pedagógicas, cientes de nossas limitações e dificuldades, reformulando estratégias, numa expectativa de realização e sucesso.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola constituiu em elaborar a organização do trabalho da escola, foi um momento de diálogo, análise do cotidiano da escola, onde tentamos realizar um projeto que visa o caminho a percorrer para chegar à escola que queremos construir. Houve a participação de todos os segmentos, em um planejamento participativo e democrático que contou com o envolvimento de todos nos momentos de decisões e escolhas.

O diagnóstico é o ponto principal por ser o momento de participação e estudo do marco situacional: Qual é o aluno que temos? Que educação queremos? Também é importante o estudo do marco referencial, onde a filosofia pautada na ética decidirá qual caminho teórico seguir.

De acordo com o embasamento legal e base-teórico-metodológica, o Projeto Político Pedagógico parte da linha filosófica discutida amplamente na comunidade escolar. Para o sucesso na organização escolar é de suma importância o uso do princípio democrático durante a discussão de cada aspecto da estrutura do documento.

Como todo projeto, o Projeto Político Pedagógico é um processo contínuo, o mesmo é retomado e aprimorado sempre que necessário e sua reformulação dar-se-á mediante a participação de todos os segmentos da instituição juntamente com a família revendo as práticas trabalhadas propondo novas ações, visando à democratização nas tomadas de decisões e também no momento de avaliação.

Família e escola compartilham do processo de formação do educando. Nessa parceria cada um tem um papel importante, cabendo a cada ente desempenhar com responsabilidade sua função, visando à obtenção de resultados satisfatórios e respeito ao lugar ocupado. Uma das maiores dificuldades da escola é fazer com que esta parceria ocorra de forma efetiva. Muitos pais são omissos em várias situações e atribuem à escola o que seria dever e responsabilidade deles.

Numa gestão democrática e participativa, o Colegiado é o órgão que acompanha e avalia a proposta. A cada ano e a cada mudança no âmbito da educação, requer sua avaliação e reelaboração.

O Currículo deve valorizar a cultura do aluno e da sua família. A realidade sociocultural é a referência para este planejamento curricular. E o tempo e espaços escolares fundamentam-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e Resoluções da Secretaria de Estado da Educação.

Para uma boa relação de trabalho, a autoavaliação no dia a dia da prática e a reflexão da ação baseada na teoria garantem uma educação de qualidade.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico pela equipe reforça a autonomia da escola viabilizando a educação que queremos para a sociedade que temos.

## REFERÊNCIAS

ALAVARSE, Ocimar Munhoz. A Organização do Ensino Fundamental em Ciclos: algumas questões. **Revista Brasileira de Educação**, v.14 n. 40 jan./abr.2009. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v14n40/v14n40a04.pdf> > Acesso em: 10 jul. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. (CF). 1988. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

BRASIL. Leis e Decretos. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em < <http://www.planalto.gov.br> > Acesso em: 09 jul. 2014.

CAMPOS, Roselane Fátima, SCHEIBE, Leda. **Projeto Político-Pedagógico: dimensões metodológicas**. Disponível em < <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg> > Acesso em 08 de ago. 2014.

CARMO, Raimundo Santos; GONÇALVES, Juçara dos Santos. **Gestão Escolar e o processo de tomado de decisão**. Belém: UNAMA, 2001. Disponível em <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg> > Acesso em 24 Jun. 2014.

CAVALIERE, Ana Maria. Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial p. 1015-1035, out. 2007. Disponível em: < [www.cedes.unicamp.br](http://www.cedes.unicamp.br) > Acesso em: 09 jul. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Direito à Educação: Um campo de atuação do gestor educacional na escola**, (2010). Disponível em: < <http://moodle3.mec.gov.br> > Acesso em: 01 jul. 2014.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.); OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/INEP. **A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições**. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg> > Acesso em: 20 de jul. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Ciclos ou Séries?** O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola? Reunião anual da ANPED, Caxambu (MG) de 21 a 24 de novembro de 2004. Disponível em: <[http://27reuniao.anped.org.br/diversos/te\\_luiz\\_carlos\\_freitas.pdf](http://27reuniao.anped.org.br/diversos/te_luiz_carlos_freitas.pdf)>. Acesso em 09 jul. 2014.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. **A Democratização das Relações de Trabalho na Escola Pública Básica**. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br>> Acesso em 29 jun. 2014.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução nº 2.197 de 26 de outubro de 2012**.

OLIVEIRA, Adriana; APARECIDA, Celena; SOUZA, Gelsenmeia M. Romero. **Avaliação: Conceitos em diferentes Olhares, uma experiência vivenciada no Curso de Pedagogia**. Disponível em <<http://www.pucpr.br>> Acesso em: 10 de ago. 2014.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Disponível em <<http://escoladegestores.mec.gov.br>> Acesso em 26 mai. 2014.

SENS, Aracy Santos. **Projeto Pedagógico da Escola**. Disponível em <<http://www.fecam.org.br>> Acesso em 08 de ago. 2014.

SOUSA, S.Z. **Avaliação Institucional: elementos para discussão**. Disponível em<<http://moodle3.mec.gov.br>> Acesso em 15 de jul. 2014.

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 08 de ago. 2014.

VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de. (orgs) **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 1997.