



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA UM DESAFIO**

**PATRÍCIA DIAS DA SILVA RAPOSO**

**BELO HORIZONTE, 2013**

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA UM DESAFIO**

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 (a) Professor (a) Anderson Ribeiro do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**BELO HORIZONTE, 2013**

Agradeço a Deus, autor e consumidor de nossa fé, que sempre esteve presente em todas as etapas deste trabalho. À minha amada família, sempre presente, prestativa, solidária e amorosa nos momentos mais difíceis, especialmente a minha irmã Aparecida. Ao orientador Professor Anderson Ribeiro por orientar este trabalho.

“O que concerne a todos deve ser decidido por todos.”

Leonardo Boff.

## RESUMO

O presente trabalho é uma análise crítica sobre a importância do PPP para a implantação da gestão democrática na Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas – Nova Serrana/MG. Diz da elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico, documento que traduz a identidade da escola e está sempre em constante mudança, adequando à realidade da escola e da comunidade. A gestão escolar democrática e participativa, articula os recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetiva fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, espaço de formação crítica. A gestão escolar democrática participativa, auxilia a compreensão da cultura da instituição escolar e seus processos e, articula as relações sociais, da qual fazem parte, os desafios concretos do contexto histórico. A construção do processo de gestão escolar democrática e participativa implica repensar a lógica da organização e participação nas relações e dinâmica escolar, tendo como fundamento a discussão dos mecanismos de participação, as finalidades da escola, bem como, a definição de metas e a tomada de decisão consciente e coletiva.

**PALAVRAS- CHAVE:** Gestão democrática e participativa, projeto político pedagógico, educação.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	07
1. GESTÃO DA EDUCAÇÃO .....	08
2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O COMPROMISSO SOCIAL DA ESCOLA .....	11
2.1 Os fundamentos da Democracia .....	17
2.1.1 Descentralização .....	19
2.1.2 A Autonomia .....	21
2.2 Desafios à efetivação da Gestão democrática .....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
REFERÊNCIAS .....	30
ANEXO .....	32

## INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a realidade da gestão escolar à luz do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas, procedendo a uma comparação entre o real e o que seria o ideal. Tal abordagem se justifica, pois, a questão da qualidade da educação pública não está desvinculada dos aspectos gerais da gestão das políticas educacionais e, conseqüentemente, das especificidades do dia-a-dia da Instituição. Nesse sentido, ao se considerar que, muitas vezes, o que está registrado no PPP, não aponta os caminhos para sua implementação efetiva, este trabalho visa encontrar alternativas viáveis para corrigir esta lacuna, a partir de discussões com todo o coletivo da escola.

Na sociedade e na escola contemporâneas, é preciso que haja permanente discussão e reflexão sobre a importância da participação consciente e intencional de toda a comunidade escolar para a garantia de uma gestão democrática e a melhoria da qualidade do ensino, além de assegurar o exercício de uma cidadania ativa por parte de todos os membros da escola. De fato, ao se conceber o tipo de cidadão que a escola pretende formar, em tempos de globalização crescente e mundialização da economia, seu perfil deve ser condizente com os princípios ético-políticos que determinam a formação humana livre e responsável. Assim, exige-se uma convergência de intenções e práticas que ressaltem esses valores para que o clima organizacional reflita o equilíbrio e a harmonia de suas intencionalidades.

Sob este aspecto, os Conselhos Escolares se manifestam como um instrumento por excelência da construção da democracia na escola, visto que os segmentos ali representados se revestem de autonomia e de caráter consultivo/deliberativo, cujo resultado é a descentralização e conseqüente delegação de poderes em nome da lisura e efetividade dos resultados. A existência de conselhos escolares confirma o compromisso da gestão com os princípios democráticos e os direitos de cidadania, participação, descentralização do poder e compartilhamento das decisões quanto aos rumos da escola.

Reitere-se que os ideais de uma gestão democrática, participativa e descentralizada tem sido uma luta histórica no contexto das escolas públicas, cuja demanda foi ampliada na medida em que se passou a encarar as mudanças na gestão escolar como condição necessária para a melhoria da qualidade da educação. Na Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas o PPP é construído de forma compartilhada com todos os membros da comunidade escolar considerando seus dilemas, esperanças e esforços para a melhoria do processo educativo. Neste sentido, em que pese o fato desta construção se dar em um contexto de participação e compartilhamento de ideias e decisões há desafios que precisam estar bem claros para todos, no sentido de seu enfrentamento e superação, o que demanda esforços visando à minimização do impacto gerado entre o discurso e a prática.

## **1. GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

A gestão da educação se configura na concretização das políticas educacionais elaboradas e executadas no território nacional e que refletem as determinações consequentes dos acordos com os organismos internacionais que resultaram em orientações técnicas para a melhoria da qualidade do ensino.

As bases gerenciais em que se firmam as formas de gestão da educação e, particularmente, das escolas públicas têm por princípios uma articulação desta com as diversas áreas que são de interesse social, não devendo a mesma ficar petrificada em ações desarticuladas das demandas do público que atende, garantindo-se a efetivação dessa articulação diretamente com a comunidade.

O foco da gestão passa, então, a ser centrado nos usuários dos serviços educacionais e a sua melhoria depende do protagonismo da comunidade educativa local, no intuito de se encontrar mecanismos que garantam uma melhor qualidade no funcionamento do estabelecimento de ensino, seja nos aspectos administrativos ou pedagógicos. Abrem-se as portas das escolas públicas para a busca de parcerias que visam contribuir com o desenvolvimento da escola em sua totalidade.



A verdade é que se passou a exigir muito mais do gestor da escola, como por exemplo: um maior envolvimento nos aspectos administrativos e pedagógicos da instituição de ensino; uma formação específica, visando à aquisição de competências e habilidades para poder lidar com os problemas internos e resolvê-los; formas de otimizar os recursos da escola, garantindo o bom funcionamento das atividades do cotidiano escolar; uma articulação direta com a comunidade, no intuito de torná-la corresponsável pela qualidade do ensino ofertado, tudo isso, tendo em vista garantir o que fora proposto no âmbito de cada reunião internacional (PARO, 2002, pp 34-35).

No interior da escola, a questão da democracia apresenta-se em duas dimensões prioritárias, que são concomitantemente distintas e complementares. De um lado, a dimensão da democratização das relações que se constroem internamente na própria instituição, tanto no campo da sua estrutura organizacional como no campo da ação pedagógica. De outro lado, a dimensão do papel social que ela pode desempenhar na democratização da sociedade, no sentido de definir com clareza “sua contribuição específica, possível e desejável, por meio das relações que mantém com outras instituições e com o Estado, em sentido estrito, e realizá-las efetivamente.” (HORA, 2007, p. 31).

Isso significa o reconhecimento da escola como espaço social que deve ser organizado a partir daquilo que professores, alunos, pais e a própria comunidade esperam de sua função social.

Assim, não é apenas a aprendizagem do conhecimento historicamente construído pela humanidade que deve ser incorporada ao cotidiano da escola pública, mas deve se criar um espaço privilegiado para se discutir sobre a realidade de homens e mulheres que vivem sob a égide do sistema capitalista, servindo como possibilidade de criação de condições reais da superação das desigualdades.

Na gestão da escola, a democracia não deve aparecer apenas na forma de discursos daqueles que exercem a função de gestor, ela precisa ser concretizada com atitudes globais e coletivas que sirvam para fomentar a igualdade dos direitos sociais, bem como para a formação crítica dos sujeitos, no intuito de que para estes a educação não seja utilizada apenas como formadora da mão-de-obra qualificada para o mercado de trabalho.

Uma das exigências para a existência de uma gestão democrática na escola é a garantia de sua autonomia político-administrativa, pedagógica e financeira. Mesmo sendo considerada apenas de forma relativa, tendo em vista que a organização escolar obedece a normas e critérios de funcionamento que são definidos interna e externamente, a existência da autonomia possibilita o desenvolvimento de condições que podem garantir o cumprimento dos objetivos educacionais em articulação com os anseios da comunidade.

Porém, não se pode esquecer que toda relação no âmbito da escola é sempre uma relação de poder, pois os projetos educativos estão em disputa dentro e fora dela. Assim:

Medidas como a concessão de autonomia, [...], configuram uma tendência nas diretrizes internacionais que orientam as reformas recentes das redes de ensino, estabelecendo que o bem social educação pode ser determinado pelos resultados das negociações dos indivíduos entre si, dependentes de seus próprios recursos e competências, sem mais a presença compensatória e redistributiva do Estado democrático social (MUNIN *apud* MARTINS, 2002, p. 97).

A autonomia da escola deve, pois, ser entendida, de acordo com Paro (2002), a partir de duas dimensões complementares: a autonomia pedagógica e a autonomia administrativa, na qual se insere a autonomia financeira. A primeira deve ser compreendida como um mínimo de liberdade que a escola necessita ter quando da escolha dos conteúdos e dos métodos de ensino. Sem esta liberdade fica comprometido o caráter pedagógico da intervenção escolar; e, a segunda significa a possibilidade de dispor de recursos fazer uso destes da forma mais adequada às finalidades educativas.

## 2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O COMPROMISSO SOCIAL DA ESCOLA

O termo *Gestão* se origina do latim *gerere*, significando exercer e gerar. Portanto, gestão é gerar uma nova forma de administrar determinada realidade, por meio da participação, da descentralização do poder, do compartilhamento de ideias e da permanente construção da autonomia individual e coletiva. O amparo legal da gestão democrática se encontra tanto na Constituição Federal de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96). O Cap. III “Da Educação, da Cultura e do desporto” Art. 206, VI, da Carta Magna brasileira determina que a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei; e ainda no item VII – “garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 1988).

O conceito de Gestão Escolar diz respeito a uma escola que responda aos desafios impostos pela globalização crescente, os avanços tecnológico-científicos, a rapidez e volume de dados gerados, o momento histórico contemporâneo, as transformações na história e nos diferentes aspectos da vida humana. Significa administrar, governar, dirigir. Significa também a manutenção de controle sobre um grupo, uma situação ou uma organização, de forma a garantir os melhores resultados.

Dessa forma, pode se afirmar que a escola é um tipo de organização composta por recursos materiais, financeiros e humanos que precisam ser bem administrados com vistas a qualificar o processo ensino-aprendizagem razão de ser e de existir da escola, no exercício de sua função social. No entanto, a escola, historicamente tem resistido às mudanças, mantendo sua estrutura rígida e inflexível, com gestão centralizadora e autoritária, requerendo maior participação, para caracterizar o viés democrático.

Nesse sentido, mudança implica novas formas de pensar e agir, outras concepções pedagógicas que reflitam as transformações paradigmáticas de cunho socioeducacional e, portanto, garantam a formação de homens reflexivos e participativos, autônomos intelectualmente. Para formar este tipo de homem, a gestão não pode caminhar sozinha. Mudar a escola significa mudar as pessoas que

formam a escola. Portanto, urge que toda a comunidade escolar assuma seu lugar junto e com o outro englobando um amplo projeto de transformação.

Sob este ponto de vista, é preciso considerar também, aspectos como a motivação, o envolvimento com a tarefa, o bem estar no trabalho, o apoio social, a formação e o aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos da escola, a competência técnica e o compromisso para formar cidadãos conscientes e críticos, questionadores do mundo e para o mundo. Tudo isto deverá ser embasado em legislação para que se garanta sua legitimidade como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seus artigos 205 a 214

[...]

a) igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; b) liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; c) pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; d) gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; e) valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos f) gestão democrática do ensino público, na forma da lei.g) garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, p. 203).

A Lei de nº 9394 de 1996, impulsiona as mudanças na educação, complementando a Constituição, confirmando os seus principais pontos, como o estabelecimento da gestão democrática no sistema educacional e a garantia de qualidade em todos os níveis. Ao se compreender que a escola tem um contributo a oferecer para a transformação social necessária, não se pode deixar de inserir neste contexto a democracia como fundamento da cidadania plena

Para Dos Santos “teoricamente, a gestão escolar se divide em três áreas, interdependentes e indissociáveis: Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa” (2006, p.130). Nesse sentido, cabe ao gestor escolar assegurar que a instituição configure um *locus* privilegiado de educação para a cidadania, isto é, para a elaboração do conhecimento, aquisição de habilidades e formação de valores

Possibilitar a compreensão da importância da Educação e de sua gestão na formação social e humana é fazer uma análise crítica sobre a forma como as ideologias conservadoras reorientam os sistemas educativos no sentido da

reprodução das desigualdades sociais. Vislumbrar a possibilidade de todos os educadores da instituição superarem o modelo psicologicista e tecnicista e buscarem uma vivência compartilhada, construída coletivamente, é inseri-los em um clima de co-construção e de reorientação curricular, o que pressupõe a discussão coletiva da prática pedagógica (DOS SANTOS, 2006)

Contribui-se, assim, de forma efetiva, para a busca da dialética entre os aspectos políticos e os pedagógicos o que resulta na melhoria da qualidade do ensino e do trabalho da escola. É também inadiável o resgate da indissociabilidade escola-vida e a superação da prática de transmissão verticalizada de conhecimentos, para que os alunos possam se utilizar do saber apreendido na e pela prática cotidiana, em suas vivências extramuros escolares (SAVIANI, 1986).

Tudo isto permite afirmar que sem o apoio e a intencionalidade, sem o comprometimento e a constante atualização dos gestores os problemas que desafiam a escola resulta em um ensino sem significado prático, que aumenta as taxas de insucesso e evasão escolar. Com efeito, a LDBEN (Lei n. 9394 de 1996) orienta que

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

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996, p. 11).

Para tanto, o gestor deve articular as oportunidades e a criação de espaços para que esta construção se concretize como uma das oportunidades de emancipação do homem para o social, na concepção freireana, buscando um modelo de aluno para a sociedade.

A construção das ações a serem desenvolvidas diante da complexidade que envolve o processo ensino-aprendizagem, se assenta no Projeto Político Pedagógico, que manifesta a vontade da comunidade escolar.

A construção do Projeto Político Pedagógico – PPP embora tenha sua fundamentação legal na Lei de Diretrizes e Bases LDB, Lei 9394/96 constituiu-se, por um longo período em um trabalho complexo, obscuro, burocrático, enfadonho e desnecessário, que vai, aos poucos sendo substituído por ações centradas no compartilhamento das decisões no seio da comunidade escolar (VEIGA, 2003).

O Ministério da Educação e cultura (MEC) orienta em seu *Manual de Planejamento Estratégico Escolar* que a comunidade escolar deve ser autônoma e participar de forma ativa em seus processos decisórios, manifestando-se a imprescindibilidade da construção de seu PPP em consonância com os princípios democráticos e de flexibilização.

A LDBEN aponta o direcionamento desta ação:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:  
I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;  
IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;  
V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;  
VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;  
VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996, p 10)

Quando a Lei aponta a comunidade ao entorno da instituição e a intensa articulação com a família pressupõe-se que todos devem ter ciência e participar da elaboração, implementação e avaliação permanente das ações registradas em seu PPP, caracterizando um processo além de participativo também abrangente e reflexivo quanto aos seus resultados, de forma coerente com as metas estabelecidas por todos, o que pressupõe conselhos escolares atuantes e conscientes de seu papel.

A garantia e a legitimidade da escola na permanente busca de sua autonomia em colaboração com todos os agentes educativos articuladamente com a família e a comunidade de forma coesa e propositiva. Vasconcellos (2002) define o PPP como sendo o plano global da instituição, o que requer de todos os agentes o

compromisso que reflete os anseios, vontades e sonhos de cada um, traduzindo isso em um documento escrito para posteriormente ser executado.

Na dinâmica de uma gestão democrática, as decisões coletivas, ao se traduzirem em ações que transformam a realidade e o ambiente institucional em espaço rico de realizações humanas. Se o PPP representa um documento que identifica a escola, pressupõe-se definir o tipo de homem e sociedade que ela quer formar. Sobre a importância de uma ação intencional e reflexiva dos líderes da escola, Semeraro, citando Gramsci, explica que,

[...] são orgânicos os intelectuais que, além de especialistas na sua profissão, que os vincula profundamente ao modo de produção do seu tempo, elaboram uma concepção ético-política que os habilita a exercer as funções culturais, educativas e organizativas para assegurar a hegemonia social e o domínio estatal da classe que representam (2006, p. 378).

Mediante os postulados de Gramsci, a educação não se reduz ao espaço escolar formal, devendo transcender seus muros e também ocorrer nas ruas, nos parques, nos clubes e em qualquer ponto que oportunize a troca de ideias, dúvidas e interesses entre as pessoas. Para Gramsci, a política não se separa da escola, da história, da filosofia, da vida e do homem sendo a partir dessa imbricação que se adquire a consciência, responsabilidade e ação que conduzirão à liberdade concreta do ser humano (*apud* SEMERARO, 2006, p.121).

Assim, como intelectuais e protagonistas da legitimação no combate da ordem estabelecida, imutável e rígida, necessitariam ter essa exata noção de seu papel e responsabilidade. Percebe-se, assim, que a perspectiva gramsciana reforça a urgência da premissa marxista de que é preciso *educar o educador*. E, para educar este educador crítico e reflexivo, há que se considerar a importância da formação continuada na escola que, por seu turno, exige coordenadores pedagógicos intencionalmente comprometidos com a visão de um intelectual orgânico, também reflexivo, atualizado e propositivo (FREIRE, 2003).

Quando se fala em gestão democrática, se fala principalmente em gestão participativa, onde, o gestor lidera a Construção do Projeto Político Pedagógico, congregando todos os atores da comunidade escolar na direção desejada e

necessária. Neste sentido, a participação da comunidade escolar, pais, comunidade, funcionários de todos os níveis, para Gramsci torna-se fundamental para a “materialização da revolução capaz de destituir o sistema das desigualdades” (*apud* SEMERARO, 2006, p.246).

Para tanto, o PPP requer um intelectual que ocupe um lugar social não somente catedrático ou especialista educacional, mas que exerce uma função de organização na sociedade, portanto na escola que influi na relação com outras pessoas, contribuindo para a difusão de uma dada visão de mundo. Algumas das principais diretrizes tratadas na LDB e que visam à reorganização do sistema de ensino e a simplificação de sua estrutura burocrática tratam dos seguintes aspectos: A descentralização das decisões e sua implementação refletida, a organização escolar como um todo, observação das diretrizes emanadas dos conselhos escolares; prestação de contas detalhada; a avaliação do desempenho institucional e a garantia da elaboração de planejamento anual da escola de forma participativa, valorizando a experiência da comunidade.

**Art. 12º.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

[...]

**I** - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

**II** - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

**III** - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

**IV** - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

**V** - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

**VI** - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

**VII** - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996, p. 10).

Como se pode observar essas diretrizes estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação expressam o compromisso da gestão com a participação de todos, a construção da autonomia, o compartilhamento das decisões e a descentralização, tudo, girando em torno de sua espinha dorsal que é o PPP da unidade escolar.



Quanto à autonomia financeira tem-se que: Art. 15º. “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996, p. 11).

De fato, ambas as legislações são determinantes e concisas ao afirmar a importância de uma gestão democrática e o que se propõe, efetivamente, é a flexibilização das decisões.

Tudo isto significa dizer do compromisso de formar cidadãos, ético-políticos, que construam e exerçam uma cidadania ativa, se fortaleçam com a apreensão de competências e habilidades imprescindíveis à inserção social. Teoricamente, a gestão escolar pode ser dividida em três importantes áreas: A Gestão Pedagógica; a Gestão de Recursos humanos e a Gestão Administrativa, vistas como um construto indissociável e interdependentes, portanto entre si..

## **2.1 Os fundamentos da Democracia**

Cortela afirma que a democracia “não é um fim em si mesma; é uma poderosa e indispensável ferramenta para a construção contínua da cidadania, da justiça social e da liberdade compartilhada. Ela é a garantia do princípio da igualdade irrestrita entre todas e todos” (CORTELA, 2005, p. 148). Embora a legislação assegure direitos, ainda há um longo caminho a percorrer. Visões preconceituosas e elitistas de uma minoria massacrante manifestam como indolentes, incompetentes e frágeis intelectualmente, as classes populares, devendo estas apenas acatar ordens, dada a impossibilidade do diálogo. A democracia real pressupõe o anseio e a prática de justiça, o reconhecimento e a valorização da diversidade humana (ANTUNES, 2002).

Desse cenário, surgem comportamentos de diferentes matizes, manifestando inércia, rivalidade, corporativismo, desconfiança e insensibilidade diante da urgência de mudanças. Contudo, existe o caminho protagonizado pelo projeto político-pedagógico da escola mediador por excelência das práticas que aí se dão. Seu

planejamento, implementação e avaliação contínua, implicam na reflexão sobre os conceitos de democracia, gestão escolar, autonomia e cidadania, como também sobre as possibilidades e desafios para a concretização do ideal de uma escola de qualidade para todos.

Uma escola assim concebida fundamenta-se na perspectiva crítica, libertadora e emancipadora, proposta por Paulo Freire, no sentido da humanização das pessoas e na direção de seu desenvolvimento integral. Sob este aspecto, Freire alerta que “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e geram as ideologias” (FREIRE, 2003, p. 11).

O ser humano, livre por natureza não pode aceitar a dominação, o massacre, ou os direcionismos. Ao contrário espera-se dele, construir e reconstruir sua própria história, se transformando e transformando o meio em que se insere. No campo da educação escolar não é diferente.

A democracia escolar somente será realmente sentida e vivida em processos que considerem a democracia seu norteador “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos.” (ANTUNES, 2002, p. 131).

Nessa direção, o objetivo maior, então, é garantir a participação e a autonomia das escolas, acrescentando o autor que a “gestão da escola não visa apenas à melhoria do gerenciamento da escola, visa também à melhoria da qualidade do ensino”. (ANTUNES, 2002, p. 134).

Acima de tudo, busca materializar no espaço da educação uma esfera pública de decisão, fortalecendo o controle social sobre o Estado, para assegurar que a escola responda competentemente aos anseios e às necessidades de seu público alvo.

Diante de tais imperativos, cabe a todos os cidadãos fiscalizar, acompanhar e avaliar as ações dos governantes, como também dos compromissos assumidos coletivamente. Paulo Freire faz um paralelo entre a radicalização e a sectarização, afirmando que a primeira é sempre criadora, crítica e, portanto, libertadora; enquanto a segunda é alienante, castradora, fanática, mítica, irracional, sendo um obstáculo à emancipação dos homens (2003, p. 22).

Conforme explica Freire a educação apresenta limites e possibilidades, alertando que os educadores progressistas sabem que “educação não é a alavanca da transformação da sociedade, mas sabem também o papel que ela tem nesse processo”, onde a tarefa do educador progressista é desocultar verdades, jamais mentir (2003, p. 30).

Tendo em vista que, “Cabe aos educadores e educadoras progressistas, armados de clareza e decisão política, de coerência, de competência pedagógica e científica, da necessária sabedora que percebe as relações entre táticas e estratégias não se deixarem intimidar”, está posta a questão. (FREIRE, 2003, p. 100).

### **2.1.1 Descentralização**

Hoje, no contexto educacional, a descentralização é percebida como uma das grandes alternativas para a democratização da gestão escolar. Durante os anos 90, ela se tornou uma tendência mundial envolvendo outros setores e sua principal proposta é deixar o poder de decisão mais perto de quem conhece a realidade a fim de tomarem as decisões que melhor se adequem ao cotidiano de cada instituição. Ou esperar que a situação seja solucionada (BEHRING e BOSCHTTI, 2007).

O significado do movimento em prol da descentralização para a escola pública brasileira é indiscutível, pois em virtude das suas particularidades quanto menos se depender do poder central para implementar políticas que objetivem a democratização da gestão e a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, mais os resultados serão promissores. Além disso, de acordo com Lück (2006),

Esse movimento está relacionado a vários entendimentos: a) de que as escolas apresentam características diferentes, em vista do que qualquer previsão de recursos decidida centralmente deixa de atender às necessidades específicas da forma e no tempo em que são demandadas; b) de que a escola é uma organização social e que o processo educacional que promove é altamente dinâmico, não podendo ser adequadamente previsto, atendido e acompanhado em âmbito externo e central; c) os ideais democráticos que devem orientar a educação, a fim de que contribua para a

correspondente formação de seus alunos, necessitam de ambiente democrático e participativo; d) a aproximação entre tomada de decisão e ação não apenas garante a maior adequação das decisões e efetividade das ações correspondentes, como também é condição para a formação de sujeitos de seu destino e a maturidade social. (LÜCK, 2006, p.41-42)

Nesse sentido, torna-se de grande importância a participação dos diversos segmentos sociais da escola para que ela consiga desenvolver uma prática de descentralização das ações pautada numa concepção democrática de gestão escolar, por meio da qual a articulação com a comunidade seja o eixo norteador das ações desenvolvidas pela escola (GARCIA, 2001).

Muito mais do que isso, representa a materialização do desejo popular em fazer da escola pública um espaço de formação social e política visando à construção coletiva de um projeto de escola que possa atender aos anseios sociais de democratização das oportunidades que contribua para a melhoria da qualidade de vida para todos.

Portanto, a descentralização trata-se de um processo de transferência de competências quanto aos rumos da escola, gerindo os recursos oriundos de instâncias superiores, horizontalizando a tomada de decisões, antes verticalizadas.

O que se sabe é que em virtude da localização das necessidades estarem bem próximas, ela contextualiza o atendimento das necessidades detectadas, tendo em vista que cada unidade escolar apresenta suas especificidades. (VASCONCELLOS, 2002).

Na ótica das organizações progressistas, uma gestão autônoma deverá adotar estratégias viáveis a uma prática consoante com as necessidades e anseios de seus colaboradores, pois se trata de um mecanismo de participação social e política na esfera do processo de descentralização do poder.

### 2.1.2 A autonomia

A autonomia deverá ser um processo que procura democratizar a prática permitindo a participação de todos, sem exceção, nos âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro, de caráter consultivo, deliberativo e normativo (MARTINS, 2002). Tal iniciativa poderá contribuir na transformação histórica das relações de trabalho e da sociedade, dada sua peculiaridade em dinamizar os diversos segmentos num projeto totalizador e solidário (OLIVEIRA, 1999). No entanto, a ambiguidade presente no cotidiano relacional das organizações, tem permitido deduzir que a autonomia administrativa seria o equivalente à desconcentração de obrigações, e não a descentralização de poder.

Com a lógica gerencialista do neoliberalismo, a política de descentralização permaneceu restrita, vez que a estrutura se manteve demasiadamente centralizada, permanecendo a homogeneização de regras e de normas e a escassez de recursos apoiadores, consideradas as competências e diferenças individuais.

Oliveira (1999, p. 13), assinala que o projeto de autonomia prevalecente nesse período, não descentralizou, mas diminuiu os recursos e as competências dos poderes internos, como também os meios e a autonomia de funcionamento dos organismos que realizam atividades sociais. Aumentou o caráter tecnocrático-centralizador como também a distância entre os diferentes níveis hierárquicos como poder de decisão. Diante disto, (Chauí, 1986), uma autonomia não pode se separar de sua significação política, social, cultural e econômica, isto é, capacidade de decidir, dirigir e controlar; portanto, de exercer de forma plena a cidadania, afirmar direitos e criar deveres.

Na realidade, para elaborar e efetuar o projeto maior da organização, consoante os preceitos gerais comuns observando suas peculiaridades, esta precisa ser mais competente quanto a seus recursos humanos e ampliar massivamente os recursos apoiadores, pelo estímulo à crescente autonomia dos entes.

Sem isto, a autonomia é inexistente, visto que, determinar sobre os recursos humanos é condição imprescindível para a consecução de seus objetivos ético-políticos e de crescimento, de consciência dos principais problemas que desafiam a saúde física, social, afetiva e mental dos trabalhadores, das possibilidades de

solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas. (SPOSITO, 1990, p. 55).

Paro (2002) ao se referir aos determinantes que interferem na dinâmica escolar, explica que os determinantes internos são materiais, institucionais e político-sociais. O determinante institucional se relaciona na forma como está organizado o ambiente laboral, propiciando, ou não, uma relação que estimule a participação dos colaboradores na gestão, não centralizando todas as decisões no diretor, estabelecendo uma relação democrática entre os sujeitos da autonomia institucional. E ainda, deve superar o reducionismo de estruturas hierárquicas verticalizadas, rígidas e restritivas, que precipitam numa relação de sujeição.

Sposito (1990, pp.45-46) explica que, diante da atual organização formal dos ambientes de trabalho, pode-se constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, visando ao estabelecimento de relações verticalizadas, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo. Sob este aspecto, o diretor aparece como autoridade máxima, se eximindo da responsabilidade de prestar contas diante da organização e da sociedade.

No entanto, o diretor não pode reduzir sua atuação apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais. De acordo com Libâneo “O diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelos apoios pedagógicos [...]” (2003, p.132).

Portanto, a figura do diretor é imprescindível para a planificação, implementação e constante monitoramento do Projeto político Pedagógico da escola, cuja atribuição inclui ações de motivação e de coordenação de elementos fundantes como planejamento, organização, avaliação de forma coesa e coerente.

No entanto, historicamente há uma superposição de funções supostamente delegadas ao diretor, como o caráter burocrático que o absorve totalmente, secundarizando sua função eminentemente pedagógica, que seria investir na melhoria da qualidade do ensino e da qualidade de vida de todos os alunos

garantindo-lhes não apenas o acesso, mas a permanência com êxito em sua trajetória escolar.

Sob este aspecto é preciso suprir a lacuna deixada pelo despreparo da formação inicial dos diretores no que diz respeito a suas atribuições, requerendo consistentes projetos de formação continuada para que exerçam competentemente suas funções, conscientes de seu papel de liderança e da responsabilidade que implica dirigir para ao exercício da democracia plena.

Portanto, a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica, ele é a "autoridade máxima na escola e o responsável último por ela" (PARO 1995, p. 89).

Tudo isto pressupõe compreender que o diretor, é o grande articulador da escola enquanto uma cultura de participação e compartilhamento de valores, saberes e ações refletidas, sua função é ser um facilitador na medida em que delega funções, descentraliza o poder decisório e se põe, permanentemente, numa atitude de escuta e decodificação dos interesses de todos pulverizando sua influência e se posicionando em liderança.

As atitudes e visões de mundo do coletivo escolar precisam convergir a um ponto de discernimento, que seja eficaz para propor medidas importantes que conduzam a uma gestão que reflita: a descentralização das decisões da figura do diretor ou da equipe gestora, de maneira a oportunizar o diálogo entendendo-se que uma gestão escolar democrática passa, necessariamente, pela participação efetiva de toda a comunidade escolar no projeto pedagógico e nas políticas administrativas nesse espaço.

No campo da Pedagogia, gestão e direção escolar são conceitos relacionados à administração da instituição de ensino. Libâneo (2003) explica que o funcionamento das organizações com vistas ao alcance de seus objetivos implica a tomada e o controle de decisões, denominando a esse processo de "gestão", o que, em seu entendimento, é um termo mais abrangente.

Portanto, a direção escolar faz parte dos processos da gestão da instituição. O autor ainda orienta que "Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (LIBÂNEO, 2003, p. 78).

Assim, muda o conceito de direção à medida que se adota uma ou outra concepção educacional: “A direção pode, assim, estar centrada no indivíduo ou no coletivo, sendo possível uma direção individualizada ou uma direção coletiva ou participativa” (LIBÂNEO, 2003, p.78-79).

O referido autor, ao se referir a uma participação coletiva via descentralização das decisões, diz que a comunidade escolar busca alcançar as metas traçadas de forma colaborativa, utilizando-se de um processo em que há divisão de tarefas que competem à direção e à coordenação pedagógica, enfatizando o profissionalismo sempre em função do processo ensino-aprendizagem.

Entende-se, então, que a qualidade das práticas pedagógicas devem estar bem delineadas tendo como norte o Projeto Político Pedagógico construído coletivamente.

A partir dessa realidade é que se deve pensar na reorganização institucional significativa que impele maior participação em que a construção da autonomia deve considerar mecanismos que provoquem a manifestação dos conflitos, das divergências, das vozes silenciadas e das decisões.

Outro risco que pode comprometer o trabalho coletivo no seu caráter autônomo e democrático é a pressão que grupos (colegas de trabalho, especialistas, coordenadores e lideranças) imprimem à escola em nome de interesses espúrios. Estes interesses influenciam e atravessam as relações sociais dentro da organização escolar (MARTINS, 2002).

A definição de competências e de atribuições tanto para os funcionários quanto para os dirigentes, deve estar clara numa gestão autônoma. Competências que em muitos regimentos e normas, não estão explicitadas, contribuindo para soluções aligeiradas e tendenciosas.



## 2.2 Desafios à efetivação da Gestão democrática

Um dos grandes desafios impostos a uma gestão democrática se relaciona à participação e ao compartilhamento de ideias e decisões. Outros desafios relacionados à gestão democrática podem, dentre outros, ser elencados:

- Construir um consenso inerente a toda a comunidade escolar que vislumbre a gestão democrática como forma de conduzir a instituição escolar no sentido de garantir participação, transparência e compartilhamento de decisões;
- Considerar e assegurar que todos contribuam com seus saberes para que todos os processos realizados nos espaços da escola conduzam ao exercício de uma cidadania ativa.
- Assegurar mediante discussões e reflexões permanentes o debate acerca da democratização da escola a partir da qualificação do processo de ensino e aprendizagem enquanto eixo condutor das ações que se dão neste espaço/tempo.
- Motivar gestores, professores, representantes de pais e alunos, para melhor percepção da proposta da gestão democrática a partir de um posicionamento crítico e reflexivo sobre os rumos da instituição posicionando-se prospectivamente frente às suas implicações práticas.
- Assegurar a importância da elaboração coletiva e intencional do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, como também efetiva implementação e avaliação permanente, enfatizando a participação da família e da comunidade nesse processo, de acordo com a realidade em que se insere a instituição, seus valores, crenças, filosofia, visão de homem e de sociedade.

- Construir um ideário comum, gradativamente ampliado de que a verdadeira democracia se concretiza pela participação aí consideradas suas instâncias viabilizadoras como o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil e outros em que seus membros, além de titulares de direito, se percebam como criadores de novos direitos, opinando, discutindo, refletindo e interferindo como sujeitos participativos.
- Superar o modelo obsoleto de centralizar as decisões na figura do diretor passando a adotar o modelo holístico de pulverizar o poder e delegar coletivamente funções e atribuições de forma dinâmica, interativa e colegiada.
- Imbuída a escola do princípio de que não mais pode se ver como uma instituição isolada em si mesma, lutar para que o conceito e a prática da gestão democrática seja um instrumento de emancipação de seu coletivo de atores e garantia do exercício de uma cidadania ativa por parte de todos os alunos.
- Assegurar a formação permanente dos gestores e a formação continuada de professores críticos e reflexivos de suas práticas, aliando teoria e prática em um construto indissociável, a partir da liderança do trio gestor (supervisor, orientador e diretor) sujeitos ativos que fazem a mediação da participação da escola com a comunidade, a partir de propostas inovadoras, de um currículo multi e intercultural e de um processo de avaliação formativo, diagnóstico e personalizado.
- Garantir em seu PPP e, principalmente, na prática cotidiana de sala de aula a formação de cidadãos críticos, competentes e criativos que respondam ético-politicamente aos desafios impostos pela sociedade em permanente mudança.

- Gestão Escolar Democrática assentada fundamentalmente no tripé: descentralização (decisões consensuais planejadas e efetuadas a partir das vozes coletivas); participação (integração, colaboração, corresponsabilização, intencionalidade) e transparência (nas ações, em todos os âmbitos da gestão pedagógica, financeira e administrativa).
- Considerar, como princípio norteador das ações que se dão no contexto da instituição que a melhoria da qualidade da educação depende, antes de tudo, de um planejamento que agregue todos os membros da escola e da nesse processo, levando em consideração as particularidades de cada escola.
- Rediscutir de forma intensa e permanente as funções do Conselho Escolar enquanto órgão deliberativo, para que, de fato, todos os seus membros se corresponsabilizem pelas tomadas de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, por excelência em um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e representantes da comunidade se envolvam com o compromisso de uma crescente emancipação de todos e de cada um em particular a partir das relações e ações que se dão no cotidiano escolar.

Todos estes desafios foram considerados na elaboração do PPP da escola (anexo) do qual foram exertadas partes conforme abaixo e que subsidiaram a elaboração deste subcapítulo, *in verbis* nas Considerações Finais do mesmo:

Ao se elaborar esse Projeto Político Pedagógico para a Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas, percebe-se que a elaboração deste documento parte do diagnóstico de situações-problema, detectadas na realidade escolar e que necessitam de ações integradas entre escola e comunidade para tornar o processo de ensino mais eficaz com o intuito de formação do aluno como cidadão.

No caso específico, o problema detectado mais especificamente na escola refere-se à pouca participação da família na vida escolar dos alunos, principalmente daqueles que necessitam de um acompanhamento mais individualizado. Ressalta-se que, devido à complexidade que esse problema se apresenta, diversos aspectos da escola tem que ser abordados a fim de serem traçadas ações concretas a fim de mitigar o problema, dessa maneira, todos os itens desenvolvidos contemplam a necessidade de tornar a comunidade escolar mais participativa nas decisões que são tomadas na escola.

As finalidades da escola consistem em formar o cidadão crítico e consciente de seus direitos e deveres, contudo, para tal objetivo ser alcançado, devem ser desenvolvidas uma série de ações no seio da escola. Tais ações não devem partir apenas do corpo docente, nem somente da direção, devem englobar a participação de toda a comunidade na formação de uma estrutura pedagógica eficaz para que, ao adentrar a escola, o aluno tenha plenas condições de aprender mais e se tornar uma pessoa mais instruída. (NOVA SERRANA.PPP, 2013, p.59)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No Curso de Especialização em Gestão Escolar, buscou-se contextualizar o processo de Gestão Escolar, sob uma perspectiva democrática, em todos os seus âmbitos e especificidades, procurando refletir sobre o papel dinamizador desta instituição no sentido da emancipação de todos os seus alunos como garantia do exercício pleno de uma cidadania ativa e do êxito de sua permanência pela trajetória escolar.

Ressalta-se que o Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas, contempla sua elaboração, implementação e avaliação permanentes sob a perspectiva da participação, descentralização do poder, construção permanente da autonomia individual e coletiva contando com a mediação de instâncias coletivas, em especial o Conselho Escolar.

Todavia, constata-se que, nem sempre, a realidade expressa no PPP se estende para o cotidiano da escola. E, sob esta ótica percebe-se a importância de uma discussão coletiva sobre o que, de fato, se pode fazer para que os ideais expressos naquele documento sejam materializados no dia a dia da instituição. Assim, o Projeto Político Pedagógico, além de dever ser elaborado de forma participativa, democrática e descentralizada, devem ser considerados os caminhos de forma explícita, intencional e pró ativa para que o discurso se coadune com a prática, enquanto um construto indissociável.

Sob este aspecto, o gestor atua como um líder e mediador dos processos que envolvem a participação dos membros da comunidade escolar na construção do referido projeto. Para tanto, deve considerar, além de sua construção, a permanente avaliação e ajustes neste documento, enquanto espinha dorsal da escola, para que

os pontos em inadequação possam ser reavaliados na direção da qualificação permanente do processo avaliativo/educativo.

Na Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas, percebe-se que, embora tenha havido empenho da comunidade escolar como um todo na elaboração do seu PPP e sua conseqüente implementação, falta ainda implementar processos mais efetivos de discussão sobre a realidade prática, a avaliação do que sido feito e que se fará à luz deste documento.

O que se tem de concreto é que apenas participar e compartilhar ideias/decisões fica muito fácil no discurso, porém percebe-se ainda um ranço das práticas tradicionais que tem inibido os atores da escola e membros da comunidade escolar de manifestar suas opiniões de forma aberta e proativa, o que demandará tempo e determinação por parte do gestor, enquanto líder e mediador do processo.

Neste sentido, conforme amplamente discutido ao longo deste trabalho, a gestão escolar é um processo contínuo, construído e consolidado numa prática educativa contextualizada, flexível, interativa, dialógica ao longo do ano letivo.

Portanto, a construção, implementação e avaliação permanente do PPP é apenas o primeiro passo, a partir do qual se mobilizam forças e interesses comuns com vistas à edificação de um status quo, que confira identidade e autonomia a todo o coletivo escolar no que concerne aos rumos da instituição.

Conseqüentemente, o maior desafio posto hoje à Gestão da Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas deverá ser Rediscutir de forma intensa e permanente as funções do Conselho Escolar enquanto órgão deliberativo, para que, de fato, todos os seus membros se responsabilizem pelas tomadas de decisões no âmbito escolar, constituindo-se, por excelência em um espaço de democratização, onde professores, pais, funcionários, alunos e representantes da comunidade se envolvam com o compromisso de uma crescente emancipação de todos e de cada um em particular a partir das relações e ações que se dão no cotidiano escolar.

Assim sendo, o aperfeiçoamento da prática educativa deve ser o objetivo básico de todo gestor, enquanto mediador e líder das ações que se dão neste contexto, o que, concretizado, representa o marco referencial na mudança de paradigmas em gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

- BEHRING, Elaine Rossetti; BOSCHETTI, Ivanete. **Política Social: fundamentos e história**. São Paulo: Cortez, 2007.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional de nº 9394 de 1996**. Brasília, 1996.
- BRASIL.MEC. **Manual de Planejamento Estratégico Escolar**. Brasília, 2003.
- CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência, aspectos da cultura popular no Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.
- CORTELLA, M. S. **Não espere o Epitáfio – provocações filosóficas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. da. S (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez. 2006.
- FREIRE, P. **Política e educação: ensayos, 7.ª ed**. São Paulo: Cortez, 2003
- GARCIA, Walter. **Administração educacional em crise**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- HORA, Dinair Leal da. **Gestão educacional democrática**. Campinas: Alínea, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. EM ABERTO, Brasília,v.17,n.72,p. 11-33, fev/jun.2006
- MARTINS, Ângela Maria. **Autonomia da escola: a (ex) tensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2002.
- PARO, **Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública**. In: Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 11-23, julho/dezembro. 2002.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas**, Nova Serrana/MG, 2013.

SEMERARO, G. A filosofia da práxis e o (neo) pragmatismo de R. Rorty. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, n. 29, p. 95-104, 2005.

SEMERARO. Giovanni. **Intelectuais “orgânicos” em tempos de pós-modernidade**. In: Cadernos CEDES. Gramsci, intelectuais e educação. 1ª ed. Campinas: Cedes, vol. 26, n. 70, set./dez. 2006.

SILVA, Sidney Reinaldo da. Gestão da educação nos anos 90: equidade e conservadorismo. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Políticas públicas e gestão da educação**: Polêmicas, fundamentos e análises: Brasília: Líber Livro Editora, 2006.

VEIGA, I.P.A. **Inovações e projeto político-pedagógico**: uma relação regulatória ou emancipatória? In: Caderno Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267 – 281, dezembro de 2003.

**ANEXO – Projeto Político Pedagógico da  
Escola Minicpa Profª. Eliana Francisca de Freitas**





**escola de gestores**  
da educação básica

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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA  
E.M. PROF<sup>a</sup>. ELIANA FRANCISCA DE FREITAS**

**HERMELINDA APARECIDA DE OLIVEIRA  
LISANDRA APARECIDA DOS SANTOS BUENO  
MARIA INÊS JACINTO SILVA  
PATRÍCIA DIAS DA SILVA RAPOSO**

**BELO HORIZONTE, 2013**

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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA  
E.M. PROF<sup>a</sup>. ELIANA FRANCISCA DE FREITAS**

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

**BELO HORIZONTE, 2013**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	36
1 FINALIDADES DA ESCOLA.....	38
2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	40
3 CURRÍCULO .....	45
4 TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES .....	48
5 PROCESSOS DE DECISÃO .....	50
6 RELAÇÕES DE TRABALHO .....	54
7 AVALIAÇÃO .....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
ANEXOS .....	7

## INTRODUÇÃO

A Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas foi criada pela Lei Municipal Nº1843 de sete de dezembro de 2005. A escola está localizada à Rua Ana Rosa da Conceição, Nº888, no bairro São Geraldo II, zona urbana do Município de Nova Serrana, MG. O prédio da escola foi projetado e construído nos moldes da Educação inclusiva e atende a todos os requisitos exigidos pelo MEC. A escola pertence ao sistema estadual, uma vez, que obedece às diretrizes da 12ª Superintendência Regional de Ensino e faz parte da rede municipal de educação, oferecendo o ensino da educação infantil ao 9º ano do ensino fundamental. Existem 90 alunos matriculados na Educação Infantil; 404 alunos matriculados de 1º ao 5º ano e 252 alunos matriculados do 6º ao 9º Ano do Ensino Fundamental.

Atualmente as dependências da escola não são suficientes para atender a demanda de alunos do bairro, sendo preciso usar salas de aula em outro local, como anexo da escola. No anexo funciona 5 turmas da Educação Infantil. A escola possui 12 salas de aula; uma sala de laboratório que funciona como sala de aula; uma biblioteca; dois banheiros de uso dos alunos, 2 masculinos e 2 femininos; uma secretaria; uma sala de professores com dois banheiros; uma diretoria; uma sala para os especialistas em educação; uma sala para a Psicopedagoga; uma cozinha; um almoxarifado; uma quadra esportiva coberta; um pátio para servir merenda e usar para recreação. Encontra-se em construção uma nova sala para professores para ampliar a secretaria, com dois banheiros e uma sala de computação.

A Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas formula sua Proposta Pedagógica com base na LDB 9394/96, respeitando o direito à educação de qualidade e valorizando as experiências do educando. Para que esta proposta alcance seus objetivos, realizou-se uma pesquisa envolvendo toda a comunidade escolar, e através desta pesquisa, percebe-se a clientela atendida na sua maioria, recebe pouca assistência familiar, uma vez que os pais trabalham para manter o orçamento familiar.

A importância da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola está justamente em delimitar as necessidades apresentadas pelas crianças de acordo com a realidade da comunidade. Ao ressaltar sobre esse aspecto o PPP torna-se um veículo de comunicação com a comunidade escolar, representada pelos pais e responsáveis e também considera ações que possam contribuir para aumentar a participação destes na vida escolar dos filhos.

Entendendo que as escolas públicas estão organizadas em redes de ensino (municipais e estaduais), é preciso buscar ampliar a democracia em todas as esferas educacionais, da escola ao sistema. Assim, para a democratização da gestão do sistema ou da rede de ensino, vemos como fundamental que se organize pelo menos instrumentos capazes de aproximar a comunidade das decisões que são tomadas no interior da escola, sendo estas previstas dentro do Projeto Político Pedagógico da escola (SOUZA, 2005, p. 13)

De acordo com esse aspecto, pode-se dizer que o PPP constitui-se também em um documento que contribui para o desenvolvimento de uma gestão democrática na escola. Tomando como base as diretrizes contidas nos Parâmetros Curriculares Nacionais (1997), percebe-se que, de acordo com estes, uma proposta de educação democrática é aquela que propõem privilegiar o conhecimento prático do aluno com relação ao seu contexto vivenciado; dessa forma tem-se uma educação capaz de propiciar uma debate entre a escola e a realidade da comunidade na qual a ela está inserida, isso muito contribui para aproximar a escola e a comunidade, e proporcionar um relacionamento mútuo entre elas para a busca de soluções de problemas. Dessa forma, é função da escola o desenvolvimento de projetos de trabalho que tornem a família mais participativa das ações educativas que são desenvolvidas.

A Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas possui como objetivo principal em seu PPP a formação integral de seus alunos, possibilitando, por meio das intervenções pedagógicas que estes, sejam efetivamente preparados para atuar no meio em que vivem. A escola valoriza ainda a formação do cidadão crítico e consciente capaz de exercer o diálogo e o respeito mútuo que devem existir para a vida em sociedade.

## 1. FINALIDADES DA ESCOLA

A finalidade da Escola Municipal “Professora Eliana Francisca de Freitas”, em sintonia com a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96, é educar para a vida através de uma escola democrática, de qualidade, capaz de formar pessoas plenamente desenvolvidas e preparadas para o exercício da cidadania, com honestidade, competência e consciente dos seus direitos e deveres, e ainda onde todos possam exercer o direito de “ser”, “aprender” e “conviver”.

Dessa forma, em sintonia com os parâmetros da legislação em vigor, a Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas busca oferecer uma educação globalizada ao seu alunado. Entende-se como global a educação que busca o desenvolvimento tanto de habilidades ligadas aos conteúdos específicos oferecidos nas diversas áreas do conhecimento, como também habilidades referentes ao desenvolvimento da cidadania, que envolvem valores ligados à ética, respeito mútuo, pluralidade cultural e outros aspectos.

A escola contemporânea é, pois, uma novidade social e cultural. Nesse novo espaço institucional, o desempenho do professor não mais pode ser pensado como uma simples questão de formação teórica de alguém que ensina, como também o desempenho do aluno não mais pode ser considerado como uma simples questão de motivação e de esforços individuais. A escola de hoje é uma ruptura com a escola do passado, sempre inspirada numa visão preceptorial da relação pedagógica. Analogamente, a família contemporânea é uma novidade social e cultural em comparação com a família de algumas décadas atrás (AZANHA, 2004, p. 7)

Nesta perspectiva, a escola percebe a educação como dever da família e do Estado, devendo ser voltada para o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Trata-se de uma escola voltada para ministrar o Ensino Fundamental, com duração de 09 (nove) anos, tem por objetivo a formação básica do cidadão, mediante o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo.

A escola também visa possibilita que o aluno tenha compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade bem como desenvolva a aquisição de conhecimentos e habilidades, e a formação de atitudes e valores, como instrumentos para uma visão crítica do mundo. Para que a escola atinja essa finalidade, diversas ações são desenvolvidas no âmbito escolar. Entre tais ações destacam-se a contínua busca por conhecimento sobre a realidade escolar, que se dá principalmente com utilização de instrumentos capazes de conduzir a comunidade à participação a das decisões escolares como o Colegiado Escolar e Conselho de Pais.

A escola também procura organizar seu currículo por meio de projetos de trabalho que consideram a interdisciplinaridade das diversas áreas do conhecimento e como estas se relacionam com o desenvolvimento da cidadania. Nestes projetos os alunos tem a possibilidade de vivenciar situações de seu dia a dia, além de demonstrar seus conhecimentos de mundo e suas raízes socioculturais.

Afirma-se que educar é promover o desenvolvimento integral dos indivíduos» tornou-se hoje um lugar comum, quando se pretende um certo aprofundamento das finalidades da ação educativa. Ora tal colocação do problema, não é mais do que reconhecer-se, que a educação, apenas ou quase somente, busca finalidades psicológicas. (CARVALHO, 1988, p. 30)

De acordo com essa perspectiva, 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 e garantidora do direito a uma educação que seja relevante, pertinente e equitativa. Pode-se dizer que, dentro das finalidades almejadas pela escola tem se desenvolvido um trabalho coletivo que empreende a ação de todos os envolvidos com o processo educativo.

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

É assim um ser que vai se criando no espaço social e no tempo histórico. Não é apenas uma realidade dada, pronta e acabada, mas um sujeito que vai construindo aos poucos sua própria realidade. A Escola Municipal Eliana Francisca dentro das finalidades de formação para o aspecto cidadão tem alcançado resultados significativos no que se refere à formação para o respeito mútuo e também para a convivência com as diferenças. Contudo, ainda ficam relegadas as finalidades de formação no aspecto cultural, tendo em vista a pequena participação de pais no cenário da escola, o que gera um certo descompasso entre o que a criança vivencia em seu lar e as vivências que tem dentro da escola.

Dentro de sua filosofia voltada para assegurar uma formação humanística para seus alunos a escola tem utilizado os projetos de trabalho como o Dia da Família na Escola, Festas Juninas, Dias das Mães e Dia dos Pais para que os familiares sejam motivados a comparecer à escola e compartilhar com os filhos as vivências escolares. Também existe um trabalho coletivo por parte dos professores e especialistas da educação de modo a convidar os pais a comparecerem à escola em reuniões voltadas a demonstrar sobre o rendimento apresentado por seus filhos ao longo de um processo. A escola expressa, portanto, por meio de seu PPP a finalidade de formação de um aluno preparado para atuar como cidadão crítico, que tenha respeito pelas diferenças, que esteja consciente sobre seus deveres e direitos, que tenha raízes sólidas no aspecto cultural e que também domine as habilidades escolares necessárias para a atuação na realidade onde vive.

## **2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A estrutura organizacional da Escola Municipal “Professora Eliana Francisca de Freitas” está dividida em: 1º - estrutura administrativa, na qual são elencados as dependências da escola, seu quadro de pessoal e como se dá seu processo de funcionamento para servir à comunidade; 2º - estrutura pedagógica, na qual são descritos os profissionais do quadro do magistério, os documentos e materiais utilizados no processo de intervenção pedagógica e como a escola procede em sua didática para cumprimento do que é expresso em seu PPP.



## 2.1 Estrutura Administrativa

Esta escola por pertencer à Rede Municipal de Ensino, recebe da Prefeitura Municipal de Nova Serrana, toda a estrutura física, alimentar e pedagógica para o seu pleno funcionamento. A organização pedagógica possibilita à escola planejar, controlar os fins do seu trabalho, definir os meios para alcançar esses fins, redefinir com base na avaliação, suas metas e meios.

A escola conta com profissionais do quadro administrativo e quadro pedagógico. No quadro administrativo, a escola conta com um diretor e um vice diretor que se incumbem da gestão de todo o patrimônio escolar, zelo pela conservação do patrimônio físico da escola, compras e manutenção do sistema, bem como prestação de contas sobre os gastos executados com serviços e produtos oferecidos à escola. Conta-se ainda com quatro auxiliares de serviços da educação que se responsabilizam pela escrituração escolar, confecção de históricos e declarações escolares, arquivamento de documentos, realização de matrículas e outros serviços inerentes à secretaria da escola. Ainda no quadro administrativo da escola estão doze auxiliares de serviços gerais que cuidam da limpeza do prédio e fazem a merenda oferecida diariamente aos alunos.

Atualmente, a escola conta com profissionais efetivos selecionados por meio de concurso público para provimento de cargos e também profissionais em regime de contrato. Os profissionais em regime de contrato são selecionados anualmente com base em classificação feita por meio da análise de títulos como a graduação acadêmica, a pós-graduação e também a experiência profissional na área. O diretor e o vice-diretor são profissionais em cargo de comissão nomeados livremente pelo Prefeito Municipal.

A área física da escola é muito ampla e atende bem à clientela de alunos. Atualmente são 90 alunos na Educação Infantil, 404 alunos de 1º ao 5º ano e 252 alunos nas séries finais do ensino fundamental. A escola funciona em um pavimento principal com 12 salas de aula voltadas para o atendimento aos alunos do ensino fundamental e um anexo formado por 5 salas de aula destinado aos alunos da Educação Infantil. As dependências da escola, além

das salas de aula são: biblioteca, secretaria, sala de professores, sala da direção, sala de supervisão, sala de psicopedagogia, cozinha, refeitório, pátio, almoxarifado e quadro poliesportiva coberta.

## **2.2 Estrutura pedagógica**

A Escola Municipal “Professora Eliana Francisca de Freitas” oferece Educação Infantil, na modalidade Pré-escola, e Ensino Fundamental com duração de nove anos. A Educação Infantil oferecida se destina às crianças com cinco anos completos ou a completar até 30/06. O Ensino Fundamental oferecido está organizado nos cinco anos iniciais em ciclos e nos quatro anos finais em regime anual, conforme Resolução SEE/MG nº 1086/08. A escola oferece os anos iniciais do Ensino Fundamental, organizados sob o regime de ciclos, sendo o Ciclo Inicial da Alfabetização composto pelo 1º, 2º e 3º anos do Ensino Fundamental e o Ciclo Complementar da Alfabetização formado pelo 4º e 5º anos do Ensino Fundamental. Os anos finais do Ensino Fundamental são organizados sob o regime de séries, sendo denominados 6º ano, 7º ano, 8º ano e 9º ano.

A escola funciona em dois turnos. O 1º turno atende a três turmas de Educação Infantil, 3 turmas de 5º Ano e 10 turmas de 6º ao 9º ano. O segundo turno (vespertino) atende a 2 turmas de educação infantil e três turmas de cada ano, de 1º, 2º, 3º e 4º ano do Ensino Fundamental. Cada turno tem a carga horária de 24 horas semanais.

O quadro de magistério da escola é formado por 5 professores que atuam nas educação infantil, 15 professores que se encontram na docência das séries iniciais do ensino fundamental e 4 professores eventuais que trabalham com aulas de reforço e eventualmente substituem os demais em caso de faltas. Nas séries finais do ensino fundamental a escola conta com 2 professores de Língua Portuguesa, 2 professores de matemática, 1 professor de ciências, 1 professor de geografia, 1 professor de história, 1 professor de arte, professor de educação religiosa e 1 professor de educação física.

O quadro docente ainda é formado por duas especialistas em educação que orientam os professores quanto ao processo pedagógico que se desenvolve na sala de aula, orientam os pais quanto ao desenvolvimento dos filhos e dão os devidos direcionamentos levando em consideração o desenvolvimento de cada turma. Ainda compondo esse quadro existe uma psicopedagoga que trabalha com alunos portadores de dificuldades na aprendizagem.

Quanto à estrutura da escola no aspecto pedagógico, tem-se adotado um modelo democrático de gestão, no qual todos os envolvidos com o processo de aprendizagem podem dar sugestões para a melhoria das atividades que se desenvolvem no interior da escola.

Atualmente, o modelo democrático-participativo tem sido influenciado por uma corrente teórica que compreende a organização escolar como cultura. Esta corrente afirma que a escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos (LIBÂNEO, 2001, p. 32)

Assim, planejando, executando e se avaliando é que a escola gera um contexto de ampliação do saber, pela criação da necessidade de estudo, de elaboração de novas estratégias, de análise e reflexão sobre problemas encontrados. É que o trabalho pedagógico deve ser sempre um trabalho sistemático para que possa ter efeitos (e efeitos duráveis) sobre o aluno. Assim, a organização pedagógica desta proposta compreende: o currículo escolar, o calendário escolar e os recursos pedagógicos a serem utilizados.

Os professores precisam se preocupar não somente com o conteúdo que devem ensinar, mas também com os recursos pedagógicos, que poderão ajudá-los em suas atividades docentes. Assim, os recursos pedagógicos aqui apresentados visa possibilitar aos professores maior segurança na utilização dos mesmos, porém, não esgota todo conteúdo disponível sobre este assunto, ficando a cargo do professor e do setor pedagógico buscarem novos conhecimentos diversificando a prática docente. Tal processo deve sempre partir de uma discussão democrática que deve acontecer no ambiente escolar sobre as práticas pedagógicas.

Discutir a gestão escolar democrática implica apreender conceitualmente os significados da autonomia decretada e da autonomia construída. Implica, ainda, perceber como se produz, na concretude da ação pedagógica, a autonomia conquistada pelo coletivo da escola, além da autonomia que é entendida como a utilização, com transparência, dos recursos públicos transferidos às escolas (BASTOS, 1999, p. 10)

A didática escolar, portanto, envolve um processo no qual os profissionais da educação colocam em prática o processo de autonomia escolar, criando ações que contemplem sua realidade específica. Pensar em didática é pensar em trabalho de professor na sala de aula; é verificar como o professor vive seu cotidiano, as práticas individuais, a maneira de se relacionar consigo mesmo, com os alunos, com o conhecimento, com os colegas, com a organização escolar e com a sociedade. Em suma, é um processo de auto-conhecimento e de conhecimento de mundo.

A estruturação pedagógica da escola ainda é definida considerando-se que todas as crianças matriculadas na educação básica tem o direito solene ao processo de aprendizagem e a educação deve ser oferecida a todos com igualdade de condições.

Essa igualdade pretende que todos os membros da sociedade tenham iguais condições de acesso aos bens trazidos pelo conhecimento, de tal maneira que possam participar em termos de escolha ou mesmo de concorrência no que uma sociedade considera como significativo e onde tais membros possam ser bem sucedidos e reconhecidos como iguais (CURY, 2005, p. 4)

Baseando-se no aspecto da igualdade, a estrutura didática e pedagógica da escola tem sempre feito adaptações de modo a atender todos os alunos dentro de suas peculiaridades e necessidade educativas especiais. Para tal, deve-se conhecer e discutir a didática nos seus aspectos históricos filosóficos, políticos e técnicos, pertencentes aos níveis da educação básica a fim de que possa perceber o alcance do trabalho docente nas suas múltiplas dimensões. A estrutura pedagógica também considera que a cada área de conhecimento correspondem objetivos específicos que expressam resultados a obter: conhecimentos, habilidades e hábitos, atitudes e convicções, através dos quais se busca o desenvolvimento das capacidades cognoscitivas dos alunos.

Assim, deve-se observar como objetivos específicos nos procedimentos didáticos a capacidade de identificar os elementos que pertencem à prática educativa: o conhecimento, as interações, o contexto, o ensino, a aprendizagem; discutir as múltiplas relações estabelecidas no contexto escolar; definir planejamento, plano, execução, bem como elaborar planos articulando conteúdos, objetivos, recursos e procedimentos de ensino e aprendizagem; conhecer as diversas concepções de avaliação da aprendizagem e planejar, preparar e participar do processo de ensino.

### 3. CURRÍCULO

Ao se desenvolver considerações a respeito do tema currículo é necessário, primeiramente, considerar como a escola tem concebido o significado para esse termo e, de que forma tem organizado os conteúdos curriculares de modo a melhor atender as especificidades regionais nas quais está localizada. Cabe ressaltar que o currículo deve ser percebido como um conjunto de conhecimentos considerados imprescindíveis para a formação do cidadão e para o desenvolvimento integral do educando. Para que o currículo, ~~contude~~, atenda à realidade na qual a escola está inserida, todos os envolvidos com o processo educativo devem participar ativamente de sua formulação, tal ponto foi ressaltado principalmente pelo educador Paulo Freire, que é citado nos estudos de Moreira (2000) e propõe uma forma de elaboração curricular.

Os currículos pautados nos princípios de Freire deveriam ter como eixo organizador as necessidades e as exigências da vida social, não

as disciplinas tradicionais. Daí a preocupação em codificar e decodificar temas geradores, trabalhados nas salas de aula por meio do diálogo entre professores e estudantes (MOREIRA, 2000, p. 114)

A escola Professora Eliana Francisca de Freitas é adepta a esta forma de organizar currículo, tendo em vista que são precedidas diversas análises da realidade escolar, tomando como eixos norteadores os processos de avaliação dos alunos, seu conhecimento de mundo, bem como as reuniões feitas com a comunidade escolar. Ao pautar-se na organização de um currículo sobre as necessidades da comunidade, a escola visa considerar os direitos que os estudantes possuem a uma escola pública de qualidade.

Uma das questões norteadoras no processo de formulação do currículo também refere-se à necessidade de a escola se aproximar da vida real dos estudantes atuando para reforçar aspectos positivos de sua cultura e também combater posturas não condizentes com a vida cidadã. Uma forma de implementação deste currículo tem sido os constantes estudos feitos pelo corpo docente da escola sobre tema de interesse geral e também na constante apresentação aos pais sobre projetos de trabalho desenvolvidos pela escola que visam colocar o currículo em prática.

Dessa forma, a produção das crianças passa a fazer parte do processo de ensino e aprendizagem, buscando compreender o significado do processo e não só o produto. Dentre as atividades escolares serão promovidos eventos voltados para as datas cívicas e folclóricas como carnaval, festa junina, festa da família, semana da criança, desfile de 7 de setembro, feiras, oficinas, campeonatos esportivos, gincanas, etc. Com estes eventos a escola tem por objetivo valorizar o ensino e a auto-estima, como princípios essenciais na formação do aluno, ampliando este conceito para uma formação cívica, para uma iniciação esportiva, artística e cultural do jovem, de sorte a somar no processo educacional, juntamente com a comunidade escolar.

A organização dos componentes curriculares está dividida em Base Nacional Comum e Parte Diversificada, conforme pode ser percebido no Plano Curricular contido no Anexo 1 da proposta. A Base Nacional Comum é composta por: Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, Geografia, História, Ensino Religioso, Educação Física e Artes. A Parte Diversificada é composta por: uma língua estrangeira moderna, no caso a escola oferece o Inglês, a partir do 4º ano do Ensino Fundamental, Desenho geométrico, a partir do 6º ano do Ensino Fundamental, e, Música, Psicomotricidade e Natureza e Sociedade para o 1º ano do Ensino Fundamental.

Com uma visão humanista integral, a Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas desenvolve a Pedagogia Humana Integral que busca resgatar os valores característicos do ser humano, proporcionando uma preparação coerente com as exigências do mundo de hoje. Foram estabelecidos 6 eixos curriculares que orientam e definem o

currículo desta instituição , sendo que se desenvolvem através de estratégias e componentes diversos como a formação integral; a formação para a convivência e liderança; a aprendizagem estratégica, aprender a aprender, entre outros.

Seguindo orientações da SEE/MG e de acordo com nosso corpo docente e toda comunidade escolar (família e demais funcionários) o ponto de partida ou concepção básica de todo o planejamento curricular é considerar a pessoa como eixo e foco central do currículo, pois tratamos de educar a “cada pessoa” com suas diferentes dimensões. “No centro de nossa metodologia pedagógica, está a pessoa humana’.

Na LDB, um item que chama a atenção é o do currículo. A LDB estabelece, em seu Art. 26, que o Ensino Fundamental e Médio deve ter uma base nacional comum e uma parte do currículo pode ser diversificado, em vista de respeitar as diferenças regionais e locais. No núcleo obrigatório estão incluídos o de matemática e da língua portuguesa, bem como o conhecimento do mundo físico e da realidade social e política, principalmente do Brasil (REIS, 2009, p. 1)

A revolução tecnológica, por sua vez, cria novas formas de socialização, processos de produção e, até mesmo, novas definições de identidade individual e coletiva. Diante desse mundo globalizado, que apresenta vários desafios para o homem, a educação surge como instrumento indispensável à humanidade na sua construção da paz, da liberdade e da justiça social. Deve ser encarada, conforme o Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, da UNESCO, entre outros caminhos e para além deles, como uma via que conduz a um desenvolvimento mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões e as guerras (BRASIL, 2002, p. 54).

Os Temas transversais, Educação Ambiental e o uso de drogas e dependência química permeiam todo o conteúdo de ciências, assim como, história e cultura afro-brasileira e dos povos indígenas brasileiros serão ministrados no âmbito de todo o currículo escolar em especial nas áreas de Artes e de Literatura e história brasileiras e, por fim, Direitos Humanos permeia o conteúdo de Língua Portuguesa.

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

A Escola Municipal “Professora Eliana Francisca de Freitas” tem seu ano letivo composto por, no mínimo, 200 dias de efetivo trabalho, conforme pode ser percebido no anexo 2 desta proposta, onde se encontra o calendário escolar. A carga horária é composta de 800 horas de carga horária anual para a Educação Infantil e para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Para os Anos Finais do Ensino Fundamental a carga horária anual será de 833:20 horas. A carga horária da Educação Infantil está dividida em 20 aulas semanais, com duração do módulo-aula de sessenta minutos, somando quatro horas e quinze minutos diárias, mais quinze minutos de recreio. A carga horária do Ensino Fundamental nos Anos Iniciais está dividida em 24 aulas semanais. Cada módulo-aula é de quarenta e oito minutos. O total da carga horária por turno é de quatro horas e quinze minutos, mais quinze minutos de recreio.

O processo de organização dos alunos na Educação Infantil e nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental é feita de acordo com a idade. Durante o tempo em que ficam na escola os alunos realizam tanto atividades na sala de aula propriamente, quanto em outros espaços da escola com pátio, parquinho e biblioteca que são também organizados como espaços de desenvolvimento de intervenções pedagógicas. O processo de planejamento das atividades a serem realizadas em cada ambiente bem como sua duração é feito semanalmente pelos professores em conjunto com a supervisão pedagógica e considera a faixa etária da turma bem como seu perfil de desenvolvimento cognitivo para o planejamento de cada atividade a ser ministrada.

Os alunos da Educação Infantil realizam atividades no parquinho da escola com uma periodicidade de 5 vezes durante a semana, também tem aulas com vídeo na biblioteca que varia de 2 a quatro vezes por semana, atividades psicomotoras diariamente no pátio da escola e também atividades com brinquedo livre. Na Educação Infantil todas as atividades são feitas variando com um tempo de 20 a trinta minutos. Em cada uma dessas atividades a professora regente da turma conta com o apoio de uma professora eventual ou de uma professora para uso da biblioteca para melhor organização da turma.



Os alunos das séries iniciais do ensino fundamental contam com aulas também no parquinho, (1º, 2º e 3º anos) para os demais anos não é realizada essa atividade. Conta-se também com aulas de Educação Física na quadra poliesportiva, realizada sempre por 50 minutos uma vez por semana. As professoras também realizam aulas de leitura na biblioteca da escola cerca de duas vezes por semana com duração de 30 minutos cada aula. Nos Anos Finais do Ensino Fundamental a carga horária está dividida em 25 aulas semanais. Cada módulo-aula é de cinquenta minutos. O total da carga horária é de quatro horas e vinte e cinco minutos, mais quinze minutos de recreio.

As atividades desenvolvidas pelos alunos das séries finais do ensino fundamental são, em sua maioria, feitas no interior da sala de aula. Os alunos tem duas aulas semanais de Educação Física feitas na quadra poliesportiva, também realizam atividades de leitura na biblioteca da escola, feitas cerca de duas vezes por semana com duração de 30 minutos cada. Os professores das séries finais também utilizam recursos de vídeo, cerca de uma vez por semana com duração de 50 minutos. A periodicidade de atividades deste tipo não pode ser realizada em maior número tendo em vista a grande quantidade de alunos que a escola atende em apenas período parcial de estudo.

O ano letivo é dividido em quatro bimestres sendo o 1º bimestre (fevereiro – março – abril) , o 2º bimestre (maio – junho – julho) , o 3º bimestre (agosto – setembro) e o 4º bimestre (outubro – novembro – dezembro). Conforme previsto no calendário (Anexo 2), a escola tem cinco dias escolares divididos durante o ano letivo, destinados a reuniões pedagógicas, conselhos de classe e planejamento. De acordo com o artigo 131 do Regimento Escolar, a classificação tem por objetivo posicionar o aluno no ano letivo, compatível com sua idade, experiência, nível de desempenho ou de conhecimento.

A direção, ouvidos os docentes, agenda as prioridades. O suposto é o de que a escola observa a ética da responsabilidade. Logo, regras do jogo e compromissos são cumpridos. Dentre esses, está o compromisso e a exigência contratual dos encontros periódicos – semanais ou quinzenais – dos educadores, segundo uma agenda, para resolução de assunto específico-módulo II.

Na direção da democratização, presenciamos a elaboração da proposta político-pedagógica da escola. Quanto mais os profissionais da educação e os/as diretores/as se unem em prol dos/as alunos/as, mais a escola se constrói democrática. Portanto, a autonomia construída se torna elemento fundamental para a construção de um trabalho educacional voltado para as diferentes culturas e heterogeneidades que coabitam o espaço escolar público. (BASTOS, 2010, p. 12)

Para a construção de uma escola democrática e melhor organização dos espaços escolares, obviamente o tempo atualmente disponibilizado ainda se configura como insuficiente para o desenvolvimento eficaz de todas as atividades necessárias ao êxito do processo de ensino. Uma forma de resolução de tal situação seria a ampliação da carga horária semanal. Justifica-se a ampliação da carga horária por diversos fatores, dentre eles:

A ampliação do tempo diário de escola pode ser entendida e justificada de diferentes formas: (a) ampliação do tempo como forma de se alcançar melhores resultados da ação escolar sobre os indivíduos, devido à maior exposição desses às práticas e rotinas escolares; (b) ampliação do tempo como adequação da escola às novas condições da vida urbana, das famílias e particularmente da mulher; (c) ampliação do tempo como parte integrante da mudança na própria concepção de educação escolar, isto é, no papel da escola na vida e na formação dos indivíduos (CAVALIERE, 2007, p. 1016)

Dessa maneira, acredita-se que, de modo a atender melhor a clientela da escola oferecendo a variedade de atividades necessárias ao desenvolvimento integral dos alunos, bem como para que a escola cumpra sua meta de formação para a cidadania, a ampliação da carga horária trata-se de uma ação importante a ser implementada tendo em vista que, com esta, poderá ser realizada uma melhor organização dos tempos e espaços escolares. Portanto, para que a escola assegure um processo de formação contínua de seu quadro pedagógico deve inserir em sua gestão assuntos que envolvem aprendizagem sistemática viabilizando cursos específicos, objeto da formação continuada.

## **5. PROCESSOS DE DECISÃO**

A direção escolar, composta pelo diretor e vice-diretor é a instância responsável pela tomada de decisões na escola. A direção tem em vista uma concepção democrática, na qual as ações são compartilhadas com o grupo de trabalho visando tomar atitudes em prol do benefício dos alunos e de sua aprendizagem.

A concepção *democrática-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes (LIBÂNEO, 2001, p 35)

A direção da escola tem sempre um processo de *feedback* com os diversos segmentos escolares e sempre considera o posicionamento dos professores, especialistas e funcionários no momento em que realiza a tomada de decisões tanto aquelas que envolvem o aspecto pedagógico quanto as de caráter mais administrativo e financeiro da instituição. O especialista em educação, também possui uma grande responsabilidade no processo de tomada de decisões na escola tendo em vista que este profissional se incumba mais especificamente sobre o processo de gestão pedagógica da escola. Trata-se do profissional responsável em desenvolvimento de medidas de ensino-aprendizagem em consonância com o perfil manifestado em cada turma.

A parte técnico-administrativa ficará por conta do secretário e dos auxiliares em educação e, a limpeza, a alimentação, a cargo dos auxiliares de serviços gerais em educação. Todos estes funcionários envolvidos em suas atividades deverão trabalhar em regime de colaboração, buscando o sucesso, principalmente do aluno, e a realização profissional e pessoal de todos. No processo de tomada de decisões também é muito considerada a função do conselho de classe, presidido pelos especialistas em educação. Durante as reuniões do conselho de classe, os professores socializam sugestões e ideias junto à supervisão pedagógica sobre ações que poderão ser tomadas para melhoria do processo de ensino. Essas ações são posteriormente apresentadas à direção da escola que pode considerar na íntegra as iniciativas do conselho de classe ou propor um redirecionamento de algumas sugestões de acordo com as disponibilidades e possibilidades da escola.

O Conselho de Classe constitui-se em um órgão colegiado que tem por objetivo a avaliação coletiva do processo de aprendizagem do aluno, subsidiando, dessa forma, a construção do Projeto Pedagógico da escola. Ele é composto pelos professores em caráter de regência

presidido pelo supervisor escolar. O Conselho de CI É objetivo do Conselho de Classe avaliar o desempenho de cada aluno nas atividades escolares desenvolvidas no bimestre, identificando as necessidades específicas de cada aluno e providenciando o encaminhamento necessário.

O diferencial do conselho de classe como instância avaliativa é o fato de que, nestas reuniões realizadas na escola reúne-se os profissionais envolvidos com o ensino e, de forma coletiva, decidem sobre quais são as mais adequadas formas de condução do processo de aprendizagem. De acordo com a visão de Dalben (1992), o conselho de classe pode ser considerado uma instância avaliativa, uma vez que, por meio da troca de informações, os profissionais do ensino traçam um perfil da classe de alunos que está sendo debatida, o que foi ensinado, o aproveitamento nas avaliações a forma de comportamento e disciplina manifestados pela turma, a participação da família entre outros aspectos que tornam-se importantes no processo de determinação de planos de intervenção pedagógica.

Tendo esse panorama global do processo educativo, o Conselho escolar pode auxiliar a escola na efetivação de seu compromisso de propiciar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que são indispensáveis para a formação de cidadãos conscientes, críticos, participativos e preparados para viverem plenamente na sociedade. (NAVARRO, 2004, p. 38).

O Conselho de Classe se reunirá também anualmente para analisar os currículos da parte diversificada e indicar o mais adequado aos alunos e orientar o planejamento de trabalho e projetos, e por fim, realizar a enturmação de alunos para o ano seguinte. Constitui-se objetivo do Conselho de Classe servir de fórum de discussão para a definição de objetivos a serem alcançados em cada componente curricular; metodologias e estratégias de ensino; critérios de seleção de componentes curriculares; projetos coletivos de ensino e atividades bem como formas de acompanhamento dos alunos em seu percurso escolar entre outras ações que se fizerem necessárias para a realidade.

A participação da comunidade é fundamental para o desenvolvimento de todos os projetos da escola. A autonomia da unidade escolar e a democratização da educação, e

conseqüentemente a construção da gestão democrática, exigem a participação dos diferentes segmentos. Para tanto, as formas de escolha e a implantação ou consolidação de Conselhos Escolares e de outras instâncias de participação constituem passo importante para a democratização dos processos decisórios, possibilitando a implementação de uma nova cultura nessas instituições, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder.

O discurso da gestão democrática vem sendo paulatinamente substituído pela implantação de uma nova abordagem e de uma nova modalidade de gestão escolar, que se concretizam consoante novas concepções de sociedade, que consagram as técnicas e os resultados educacionais, em detrimento da educação como processo de construção política. Isso nos remete à avaliação de resultados a que as escolas públicas têm sido submetidas, em que a educação é medida, é vista como produto, enquanto as relações políticas efetivas que contribuem para a elaboração/criação são secundarizadas. (SILVA, 2005, p. 34)

Ao realizar discussões sobre esse assunto, Werneck (1997) 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 a atender adequadamente a comunidade a partir do momento que os segmentos internos da instituição tiveram coesão e também participarem ativamente nos processos de decisão. Órgão que pode muito auxiliar nessa participação da comunidade é o Colegiado Escolar.

O Colegiado Escolar tem funções de caráter deliberativo e consultivo nos assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola, respeitando as normas pertinentes. Trata-se de um órgão composto por diversos segmentos da escola como funcionários, professores, alunos e pais. As decisões são coletivas e fundamentadas nas diretrizes, ações pedagógicas e administrativas dos objetivos e leis da educação. As normas específicas para o funcionamento do colegiado, resguardados os parâmetros legais, devem ser propostas por seus membros e definidas em estatuto próprio, aprovado em assembléia geral pela comunidade escolar.

## 6. RELAÇÕES DE TRABALHO

Para o desenvolvimento prático de uma proposta de trabalho, é imprescindível que sejam valorizadas as relações que se desenvolvem entre os diversos segmentos que co-existem no interior da instituição de ensino.

A escola pública, para elaborar e efetuar o projeto pedagógico, de acordo com os preceitos gerais comuns organizados pela administração central da educação, e observando as suas especificidades, deve ter maior competência nos recursos humanos. Com a ausência desses dois critérios fundamentais na organização escolar, a autonomia é inexistente. É preciso salientar que determinar sobre os recursos humanos e como estes se relacionam é uma condição imprescindível para a consecução do projeto pedagógico. Projeto este compreendido como “tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas” (SPOSITO, 1990, p. 55).

Assim, de acordo com as discussões propostas por Sposito (1990), o que primeiro precisa ser analisado dentro da escola são as condições em termos de recursos humanos, a partir dos quais devem ser elaborados quaisquer planos de intervenção pedagógica dentro da escola. As relações de trabalho deverão ser pautadas principalmente pelo respeito. A direção da escola investirá numa gestão autônoma e democrática. O corpo docente e discente terão seus direitos e deveres, descritos no Regimento Escolar, resguardados, contando também com o apoio, a orientação e supervisão do setor pedagógico da escola que é composto pelo pedagogo e psicopedagogo.

O processo de relação no trabalho pode, por vezes, ocasionar situações conflituosas que podem acontecer entre aluno-aluno, professor-professor, aluno-professor, funcionário-professor entre outras situações. Cabe ressaltar que todos os momentos de conflito serão resolvidos por meio do diálogo e respeito mútuo entre as partes e constarão em oportunidades para discussão sobre as melhorias que possam ser feitas no ambiente de trabalho no que se referem às relações pessoais.

O processo de formação do quadro pedagógico da escola é percebido como contínuo e cumulativo e deverá sempre ser conduzido pelos especialistas em educação. Essa formação contínua visa, sobretudo, atender às novas demandas do processo educativo que, a cada dia solicita dos profissionais do magistério novas habilidades para proporcionar um ensino de qualidade ao alunado. O processo de formação na escola também poderá se dar de duas formas: por meio de cursos e oficinas internos repassados pelos especialistas em educação ou pelos próprios docentes ou por meio de cursos, seminários e oficinas externos conduzidos por órgãos conveniados à escola.

A escola juntamente com a Secretaria Municipal de Educação se propõe a oferecer cursos de aperfeiçoamento nas áreas em que se constatar defasagem. A defasagem será detectada através dos alunos e professores. Entre os cursos oferecidos se dará uma ênfase maior para a alfabetização. Nas reuniões pedagógicas há (sempre que necessário) estudos e debates sobre temas como: ética, hierarquia, disciplina, postura, interdisciplinaridade, etc. Grupos de estudos serão sugeridos como uma maneira de enriquecer conhecimentos. O curso pró-gestão visa formar gestores escolares das escolas públicas da Educação Básica em cursos de especialização e de atualização em gestão democrática e da efetivação do direito à educação com qualidade social.

A Prefeitura Municipal de Nova Serrana/MG aderiu ao programa Pró-letramento que será realizado pelo MEC, em parceria com Universidades que integram a Rede Nacional de Formação Continuada.

O Pró-letramento – Mobilização pela Qualidade da Educação – é um programa de formação continuada de professores, para melhoria da qualidade de aprendizagem da leitura/escrita e matemática nos anos iniciais do Ensino Fundamental. O Pró-letramento está funcionando na modalidade semi-presencial. Sendo objetivo básico do programa oferecer suporte à ação pedagógica dos professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental, contribuindo para elevar a qualidade do ensino e da aprendizagem de língua Portuguesa e Matemática. (BRASIL PRÓ-LETRAMENTO, 2013, p. 1).

A estratégia de oferecimento de cursos internos e externos para o processo de formação continuada do professorado é uma forma de contribuir para que o processo de

relacionamento no trabalho seja sempre baseada no auxílio mútuo e na solidariedade entre os profissionais.

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 pelo ideal democrático (FORTUNA, 2000 p. 121).

Em todos os setores da escola, os profissionais devem trabalhar de forma respeitosa principalmente no que se refere à diferença natural de ideias sobre assuntos diversos. Em todos os casos, deve-se sempre predominar o bom senso e a ética profissional.

O processo de relacionamento entre adultos e crianças no espaço da escola deve acontecer de forma que a criança perceba os valores necessários ao bom relacionamento interpessoal. Os adultos deverão utilizar sua experiência e conhecimento de mundo de modo a instruir adequadamente as crianças, mostando-as seus erros e também os aspectos que devem ser evitados para a convivência em sociedade, tais pontos devem ser ressaltados principalmente na resolução de conflitos.

O processo de relacionamento da escola com as famílias poderá acontecer de diversas formas. Os pais/responsáveis, poderão a qualquer momento solicitar esclarecimento da escola sobre dúvidas ou sobre o processo de desenvolvimento de seus filhos. Da mesma forma, a escola poderá solicitar a presença dos pais sempre que observar a necessidade da intervenção para melhoria do processo de aprendizagem do filho. A escola também pode se comunicar com os pais de forma coletiva. Acontecem bimestralmente reuniões com pais, professores, alunos e pedagogos, com o objetivo de informar os avanços e dificuldades do aluno, conhecer sua família e pedir apoio para uma melhor integração entre família/escola.

A escola informará aos pais ou responsáveis, sobre a frequência e o desempenho dos alunos através do Boletim Escolar e da Caderneta Escolar. O Boletim Escolar é o portador da frequência e do desempenho dos alunos dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, sendo apresentado aos pais ou responsáveis bimestralmente em reuniões com o professor. Já os Anos Finais do Ensino fundamental utilizará a Caderneta Escolar como portadora da



freqüência e do desempenho dos alunos. Ao final de cada bimestre a mesma será entregue aos pais ou responsáveis para que estes tomem conhecimento do desenvolvimento dos seus filhos.

A Educação Infantil utiliza Ficha de Avaliação Individual que também serão apresentadas aos pais ou responsáveis bimestralmente. A escola em cumprimento ao artigo 141, § 1º do Regimento Escolar fica responsável por comunicar a família do aluno que se ausentar por 05 (cinco) dias letivos consecutivos ou 10 (dez) dias letivos alternados no mês, com vistas a promover seu imediato retorno e a regular freqüência à escola.

## **7. AVALIAÇÃO**

O termo avaliar contempla as diversas esferas do desenvolvimento humano e deve ser considerada de forma qualitativa e globalizada, nesse aparato, considera-se a seguinte visão para o processo de avaliação que visa-se desenvolver:

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. (BRASIL, 2002, p. 38)

Observa-se que o processo de avaliação deve ser considerado como um instrumento que ampara a gestão da instituição no desenvolvimento de ações que visem suprir aspectos considerados deficientes. Dessa maneira, o processo de avaliação deve contemplar, alunos, professores, funcionários, bem como toda a instituição de uma forma globalizada. Dessa maneira, todos serão avaliados e o objetivo principal desse processo de avaliação é desenvolver formas para que todos os envolvidos com a escola sejam funcionários, professores ou alunos melhorem os aspectos identificados como falhos.

A avaliação institucional é feita uma vez ao ano sempre utilizando-se uma assembleia geral na qual são convocados todos os segmentos da comunidade escolar. Em tal assembleia são

apresentados os resultados obtidos pela instituição ao longo do ano anterior, bem como feitas avaliações sobre quesitos como limpeza, organização do prédio, merenda escolar, atendimento, quadro de professores, metodologias em sala de aula, atenção à diversidade dos alunos, relacionamento com a família, entre outros aspectos que são avaliados em conceitos.

A instituição também será avaliada por meio de avaliações externas que possuem seus procedimentos próprios e já determinados cabendo à escola cumpri-los rigorosamente. Além disso, as avaliações externas levantam informações sobre o Sistema como um todo. Enquanto a escola lida com índices representados por notas/conceitos, o resultado das avaliações externas apresentam proficiência de desempenho, segundo as capacidades avaliadas.

As avaliações externas, realizadas pela rede pública, tem a função de oferecer diagnósticos sobre aspectos positivos, alcançados como um todo no processo de ensino ao longo do ano, bem como aspecto que ainda precisam ser trabalhados pelos profissionais de ensino. No caso, as avaliações são compostas pelo SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica, SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Escola Pública, PISA – Programa Internacional de Avaliação de Alunos e PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica.

A avaliação de professores e funcionários é feita por uma comissão nomeada entre os servidores da instituição. Tal comissão faz uma análise de diversos pontos do trabalho do profissional que precisam ser melhorados, sempre realizando uma reunião com o profissional no qual estes pontos são levantados. É realizado um acompanhamento anual sobre a evolução do profissional nos aspectos definidos, sendo dada todo o apoio necessário para o seu desenvolvimento por parte da direção da escola. Ao término do período de acompanhamento é estabelecida em nota ao profissional com base em diversos parâmetros observados como organização, relacionamento pessoal, eficiência e eficácia no trabalho, cumprimento da jornada de trabalho, dinamismo e outros fatores. Por exigência do sistema municipal existe um percentual mínimo de 70% dos pontos totais para que o profissional seja considerado qualificado para o cargo.

O processo de avaliação dos alunos acontece de diversos modos. As avaliações ocorrerão durante todo o ano letivo. O aluno será avaliado através de recursos variados: observações, trabalho em equipe e individuais, pesquisas, provas, estudos dirigidos, experimentos, etc. O professor deverá fazer um trabalho de recuperação concomitantemente ao processo educativo, para garantir ao aluno a superação de dificuldades no seu percurso escolar e ao final do ano letivo com aulas ministradas pelo próprio professor.

Na avaliação é preciso considerar, além do “produto” expresso nas notas/menções dos estudantes, o “processo” pelo qual se deu essa aprendizagem. Este processo é revelado nas condições da escola e na ação do professor, entre outros. É preciso ter uma visão global da escola e, nela, situar o desempenho do estudante. (NAVARRO, 2004, p. 38).

A avaliação será contínua e cumulativa do desempenho do aluno, com prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos. Consta no Regimento dessa escola as normas específicas de acordo com a legislação vigente que dispõe sobre a utilização dos recursos pedagógicos: classificação, reclassificação, avanço escolar, aceleração e outros. Como determina o artigo 31 da LDB 9394/96, a avaliação da educação infantil será feita mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento da criança, sem o objetivo de promoção. Não deverá atribuir notas. O que deverá ser avaliado nesta fase é o desenvolvimento individual do aluno através de uma ficha de acompanhamento individual.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se elaborar esse Projeto Político Pedagógico para a Escola Municipal Professora Eliana Francisca de Freitas, percebe-se que a elaboração deste documento parte do diagnóstico de situações-problema, detectadas na realidade escolar e que necessitam de ações integradas entre escola e comunidade para tornar o processo de ensino mais eficaz com o intuito de formação do aluno como cidadão.

No caso específico, o problema detectado mais especificamente na escola refere-se à pouca participação da família na vida escolar dos alunos, principalmente daqueles que necessitam de um acompanhamento mais individualizado. Ressalta-se que, devido à complexidade que esse problema se apresenta, diversos aspectos da escola tem que ser abordados a fim de serem traçadas ações concretas a fim de mitigar o problema, dessa maneira, todos os itens desenvolvidos contemplam a necessidade de tornar a comunidade escolar mais participativa nas decisões que são tomadas na escola.

As finalidades da escola consistem em formar o cidadão crítico e consciente de seus direitos e deveres, contudo, para tal objetivo ser alcançado, devem ser desenvolvidas uma série de ações no seio da escola. Tais ações não devem partir apenas do corpo docente, nem somente da direção, devem englobar a participação de toda a comunidade na formação de uma estrutura pedagógica eficaz para que, ao adentrar a escola, o aluno tenha plenas condições de aprender mais e se tornar uma pessoa mais instruída.

Portanto, rever as ações pedagógicas que são tomadas no interior da escola e englobar a comunidade nesse processo de decisão envolve conseqüentemente modificações no currículo escolar, na estrutura pedagógica da escola, bem como nos tempos e espaços escolares que devem se ajustar de acordo com as necessidades manifestadas na escola. Por fim, espera-se que a elaboração deste projeto pedagógico, bem como as ideias que nele foram relacionadas, contribuam para o desenvolvimento de uma escola mais voltada para o atendimento da

especificidade regional na qual ela está inserida e, com isso obtenha maior sucesso na participação da comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

AZANHA, J. M. P. Uma reflexão sobre a formação do professor na escola básica. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, São Paulo, Maio/Ago 2004.

BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação**: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 1999. p. 7-30.

BRASIL, **Pró Letramento**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=698&id=12346&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=698&id=12346&option=com_content&view=article). Acesso em 08 ago 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LDB9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares Nacionais**: terceiro e quarto ciclos. Brasília: MEC/SEF, 1997

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Currículo Escolar**. Brasília: MEC, 2002.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

CARVALHO, A. D. **Epistemologia das Ciências da Educação**, Porto: Afrontamento, 1988.

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

CURY, C. R. J. **O direito à educação**: Um campo de atuação do gestor educacional na escola. 2005. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf>. Acesso em 8 ago 2013.

DALBEN, A. I. L. F. **Trabalho escolar e conselho de classe**. Campinas: Papirus, 1992.

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.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, J. . **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

NAVARRO, I. P. **Avaliação**: Processo e Produto. In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Brasília : MEC/SEB, 2004, p. 38-40. 2004.

REIS, L. A. LDB 9394/96 - uma reflexão, 2009. Disponível em: <http://www.fortium.com.br/faculdaedefortium.pdf>. Acesso em 13 de abril de 2013.

SILVA, E. M. F. **Concepções e práticas de gestão em escolas públicas do Estado do Rio de Janeiro**. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação)–Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

SOUZA, A. R. S.. **Planejamento e trabalho coletivo**: caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba: Ed. da UFPR. 2005.

SPOSITO, M. P. Educação, Gestão Democrática e Participação Popular. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 15, nº 1. Jan./jun. 1990.

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

## ANEXOS

### Anexo 1 - Plano curricular

#### Educação Infantil – Turno Diurno

Eixo de Trabalho		2º Período ( 5 anos idade)	
		AS	CHA
Formação Pessoal, Social e Conhecimentos do mundo	Identidade e Autonomia	03	120:00
	Movimento	02	80:00
	Música	03	120:00
	Artes Visuais	02	80:00
	Linguagem Oral e Escrita	04	160:00
	Natureza e Sociedade	02	80:00
	Matemática	04	160:00
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>20</b>	<b>800</b>
<b>RECREIO</b>		15 MINUTOS/DIA 50 HORAS/ANO	
<b>TOTAL</b>		<b>850 HORAS</b>	

#### INDICADORES FIXOS:

**DURAÇÃO DO MÓDULO-AULA:**  
60 (sessenta) minutos

**DIAS LETIVOS ANUAIS:** 200  
(duzentos)

**SEMANAS ANUAIS:** 40 (quarenta)

**Nº DE DIAS SEMANAIS:** 05 (cinco)

Legenda: **AS** – Aulas Semanais; **CHA** – Carga Horária Anua

**Observação:** A Educação Ambiental será integrada e contínua como prática educativa permanente no conteúdo natureza e sociedade.



Assinatura do Diretor:

Assinatura do Inspetor:

**ENSINO FUNDAMENTAL – TURNO: DIURNO**

Áreas de Conhecimento Componentes Curriculares	Ciclo da Alfabetização						Ciclo Complementar		6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano										
	1º Ano		2º Ano		3º Ano		4º Ano						5º Ano									
	CH	C	CH	C	CH	C	CH	C	CH	C	CH	C										
Língua Portuguesa		160		19		19		19		19		166		16		16		16		166		16
Matemática		160		19		19		16		16		166		16		13		13		166		16
Ciências		64		96		96		96		96		100		10		10		10		100		10
Geografia		64		96		96		96		96		100		10		10		10		100		10
História		64		96		96		96		96		100		10		10		10		100		10

	Educação Física		32		32		32		32		33		33		33		33
	Ensino Religioso		64		64		64		64		66		66		66		66
	Artes		32		32		32		32						33		33
	L.E.M. - Inglês						32		32		66		66		66		66
	Desenho Geométrico										33		33		33		33
	Música		64														
	Psicomotricidade		64														
	Natureza e Sociedade		32														
	<b>Total (AS) (CHA)</b>		<b>800</b>		<b>800</b>		<b>800</b>		<b>800</b>		<b>833</b>		<b>833</b>		<b>833</b>		<b>833</b>

\*Parte diversificada

**Observação:** São, ainda, observadas as disposições: da Lei n.º 9.795, de 27/04/99, sobre Educação Ambiental que permeia o conteúdo de Ciências; da Lei n.º 11645/08 de 10/03/2008, onde os conteúdos referentes à história e cultura afro-brasileira e dos povos indígenas brasileiros são ministrados no âmbito de todo o currículo escolar, em especial nas áreas de Artes e de Literatura e História brasileiras; da Resolução Conjunta n.º 1: Estudos Sobre o Uso de Drogas e Dependência Química, que permeia o conteúdo de Ciências e Direitos Humanos que permeia o conteúdo Língua Portuguesa.

## Legenda:

AS - Aulas Semanais

### Indicadores fixos:

Duração do Módulo Aula: **48'** (quarenta e oito minutos) do **1º ao 5º Ano** – **50'** (cinquenta minutos) do **6º ao 9º Ano**

N.º de Dias Letivos: 200 (duzentos)

N.º de Semanas Letivas: 40 (quarenta)

N.º de Dias Letivos Semanais: 05 (cinco)

Carga Horária Anual: Do 1º ao 5º Ano: 800:00' horas – Do 6º ao 9º Ano: 833:20' horas

Duração do Recreio: 15 (quinze) minutos

Duração do turno: **4:15'** (quatro horas e quinze minutos) do 1º ao 5º Ano - **4:25'** (quatro horas e vinte e cinco minutos) do 6º ao 9º Ano

Assinatura do Inspetor:

Assinatura do Diretor:

## **Anexo 2 - Calendário**

CALENDÁRIO ESCOLAR: ESCOLA MUNICIPAL PROFESSORA ELIANA FRANCISCA DE FREITAS																										
EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL																										
2013																										
JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO																		
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				MAIO				JUNHO																		
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	<del>29</del>						
														30												
JULHO				AGOSTO				SETEMBRO																		
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	<del>7</del>						
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				NOVEMBRO				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	☺	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										
☑	Início e Término - Ano Letivo						☒	Dia Letivo (Festa Junina e Desfile da Independência)						Dias Letivos - 1ª Semest		107										
	Início e Término - Ano							Dia Escolar -Planejamento e Formação Continuada						Dias Letivos - 2ª Semest		93										
☑	Recesso Escolar						☒	Dia "D"-"Toda Escola Deve Fazer a Diferença" e						Dias escolares		7										
☑	Recesso para os						☒	Dia Nacional da						Total de dias letivos		200										
☑	Feriado Nacional						☒							Ano Escolar		207										
☑	Feriado Municipal						☒							Dias Semanais		5										
☑	Férias						☒							Semanas Letivas		40										
<b>Conselho de Classe no final de cada bimestre cumprir no Módulo II.</b>																										
<b>Obs.: O Momento Cívico será toda sexta-feira.</b>																										