



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

**O DIRETOR E OS PROFESSORES NAS RELAÇÕES DE  
TRABALHO**

**ADRIANA SILVA CALDEIRA**

**SANTA LUZIA, 2013**

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

**O DIRETOR E OS PROFESSORES NAS RELAÇÕES DE  
TRABALHO**

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) Andrea Boy do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

**SANTA LUZIA, 2013**

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ADRIANA SILVA CALDEIRA**

## **O DIRETOR E OS PROFESSORES NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em 17 de julho de dois mil e treze, como requisito necessário para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar, aprovado pela Banca Examinadora, constituída pelos seguintes educadores:

---

Prof. Nome completo do Professor – Avaliador

---

Prof. Nome completo do professor – Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Nome completo – Cursista

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho a minha família, que sempre esteve ao meu lado pelos caminhos que escolhi seguir, me acompanhando, apoiando e acreditando em mim. Em especial a Deus por me conceder sabedoria e saúde para prosseguir neste tão grandioso curso.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Equipe da Secretaria Municipal de Educação de Santa Luzia, Gestão 2008/2012, que não mediram esforços para capacitar toda a equipe da educação do município de Santa Luzia / MG.

A todos os meus professores que são os maiores responsáveis por eu estar concluindo esta etapa da minha vida, compartilhando a cada dia os seus conhecimentos conosco.

Aos meus colegas de turma que, além de se tornarem amigos me ensinaram a conviver com pessoas diferentes a mim.

## EPÍGRAFE

**“Para ser grande, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui.**

**Sê todo em cada coisa. Põe quanto és no mínimo que fazes.**

**Assim em cada lago a lua toda brilha, porque alta vive.”**

**Fernando Pessoa**

## RESUMO

O Presente trabalho surgiu a partir de um recorte do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Etelvino Souza Lima, situada no município de Santa Luzia, MG. Durante a construção deste projeto o item Relações de trabalho, tornou-se instigante ao ponto de gerar um estudo mais aprofundado sobre o tema. São discutidos neste trabalho, os conflitos existentes nas relações de poder entre o sistema educacional, os diretores, professores e comunidade escolar. Dentro desta discussão o papel do professor e a necessidade da formação continuada mostram-se como fatores essenciais para a melhoria do ensino sob o prisma da Gestão Democrática.

**Palavras-chave:** diretor, professor, relação de poder, formação continuada, afetividade.

## SUMÁRIO

### O diretor e os professores nas relações de trabalho

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>1. O diretor e os professores nas relações de trabalho.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 O diretor .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 O papel do professor .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 A formação continuada: um caminho para gestão democrática.....</b>	<b>16</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO PPP.....</b>	<b>20</b>

## INTRODUÇÃO

A escola pública está inserida num contexto múltiplo, onde encontramos professores mal formados, alunos que ainda não se conscientizaram do real papel da escola, jornada de trabalho excessiva, políticas públicas que não valorizam a educação e equipamentos ultrapassados. Em consequência, como produto de todos estes fatores, temos uma baixa qualidade do ensino. A cobrança vem imediata pelo governo que se faz nas escolas através do diretor escolar visando a busca constante de melhoria na administração escolar e eficácia do ensino.

Portanto precisamos visualizar o professor como aquele que faz e expressa o movimento de busca na melhoria do ensino, naquele que se emociona ou não diante das situações vivenciadas na escola. Esse professor precisa estar em constante atitude de rever sua ação pedagógica.

## **O diretor e os professores nas relações de trabalho**

### **O diretor**

Observar a relação de trabalho na escola pública, é visualizar nitidamente relações de poder.

Weber (1979, p.43) cita que poder “significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento desta probabilidade”. O poder que um indivíduo possui, influencia e altera o comportamento de outro indivíduo ou grupo de pessoas como na escola. Algumas vezes este poder é exercido independente da vontade daquele líder, realizando apenas o repasse de instâncias superiores sejam elas municipais, estaduais ou federais.

O poder geralmente se centraliza na figura do diretor, que emana todas as decisões. As regras já estão definidas e os integrantes deste espaço já têm um papel previamente definido. O que vem contradizer o entendimento de empresas capitalistas.

Portanto torna-se necessário verificar qual tem sido a atuação deste profissional, o diretor escolar. Pesquisas vem mostrando que as relações no interior de empresas capitalistas vem mudando a cada dia. Os trabalhadores se interessam mais em participar do crescimento da empresa em que trabalham, além de manter constantemente a comunicação como um caminho nas relações de trabalho. A escola parece ser um mundo a parte deste processo.

Os problemas são provenientes da forma como são conduzidas as relações interpessoais no ambiente de trabalho escolar. Escola democrática ainda parece ser apenas discurso em reuniões com a comunidade escolar. Há muito que se pensar nas formas de trabalho na escola, que nem sempre são encaradas como responsáveis por muitas tentativas que não dão certo na instituição.

Compreender as relações de poder na escola torna-se necessário no sentido de apontar propostas que enfatizem relações que possibilitem a participação de todos os participantes da comunidade escolar. A participação é o que torna uma instituição mais democrática. Talvez isso signifique o repensar do poder. Mas será que o poder é necessário? É possível a uma instituição no contexto social, em um sistema capitalista, sobreviver sem poder?

O poder está diretamente ligado a economia, ou seja, está nas mãos de quem tem o controle do capital e daí vem outros poderes como: social, cultural e político. Esta forma de organização social capitalista reflete na organização escolar, principalmente no fator relações, impedindo um trabalho que esteja voltado para o bem comum, para os interesses comuns.

Nem sempre os poderes aplicados na escola provêm da própria vontade do diretor. Muitas ações são direcionadas pelo estado através dos documentos enviados para a escola. Embora não esteja descartada a autonomia do gestor no exercício de suas funções, esta autonomia não pode contrariar a forma de gestão adotada e assumida pela escola. Mesmo as ações “clandestinas”, ou seja, as ações que não estão previstas nas atribuições do gestor, são realizadas dentro das principais regras da escola, sem ferir a legislação vigente e voltada para a busca constante da melhoria do sistema educacional..

Segundo Paro (1991,p.24):

“(…) os trabalhos teóricos sobre administração escolar, publicados no Brasil, adotam, implícita ou explicitamente, o pressuposto básico de que, na escola, devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista.”

Isso nos leva a concluir que mesmo a administração escolar sendo completamente desvinculada da administração de uma empresa capitalista, quase não se encontra bibliografias no Brasil que se voltem exclusivamente para a administração de uma escola com suas mazelas e particularidades. Cada escola tem que servir a sua comunidade escolar e sabe-se que cada uma delas é única.

Sendo assim, a administração geral, capitalista, visando o lucro, tem validade universal, pois podem ser utilizados em qualquer organização. A administração escolar passa a ser realizada observando aspectos técnicos e administrativos em detrimento dos pedagógicos. Dá-se mais valor ao preenchimento de papéis, relatórios e formulários em detrimento do olhar mais criterioso desenvolvido a partir de projetos direcionados mais intimamente ao processo ensino-aprendizagem.

Não se pode negar que a racionalidade, eficiência e produtividade são os princípios norteadores de qualquer empresa. Eles controlam os trabalhadores através de mecanismos para assegurar e garantir o alcance dos objetivos. Estes princípios garantem a acumulação do capital que é o objetivo da empresa. Para Paro (1991) as coisas caminham de forma diferente na escola. O controle dos trabalhadores permanece, ou seja, o diretor controla a atividade dos seus funcionários, deixando de lado (no discurso) os conceitos de produtividade, racionalidade e eficiência. Portanto, teoricamente faz a escola funcionar como uma empresa.

“Embora , no nível do discurso, se pretenda a eficiência e racionalidade na obtenção dos objetivos – constituindo isso, inclusive, justificativa para a aplicação da administração tipicamente capitalista na escola -, no nível da ação, acabam por prevalecer apenas os mecanismos mais propriamente gerenciais, relacionados ao controle do trabalhador”. (Paro, 1991,p.130)

O controle gerencial do trabalho alheio sobrepondo os aspectos técnicos, que são considerados essenciais na administração para a busca dos resultados reais são reforçados nas escolas de ensino fundamental e médio onde permanece a dimensão política da administração capitalista.

O que se verifica nas escolas é um amontoado de regulamentos vindos de Cia para baixo, fora da realidade e inadequados as soluções dos problemas. E isto vem se agravando a cada dia. Nota-se dentro da instituição uma irracionalidade com a presença da velha burocracia que não permite a participação de seus atores, atrapalhando a busca eficiente na realização do fim educativo.

O diretor escolar ocupa o topo da hierarquia dentro da escola. É ele quem decide, é o principal responsável pela escola. Esta responsabilidade torna-o um profissional distante do processo pedagógico. A administração da escola leva o diretor a assumir posições contraditórias, pois, tem que exercer funções que a princípio são incompatíveis, isto é, ser educador cumprindo os objetivos educacionais e, ser responsável pela escola cumprindo as ordens emanadas dos órgãos superiores, que nem sempre estão voltadas para o desenvolvimento pedagógico. Estes órgãos( Secretarias Municipais, Estaduais ou Ministério da Educação e Cultura) sempre direcionam uma avalanche de resoluções, pareceres, leis, normas, portarias, etc, que fazem com que o diretor dedique mais tempo para a burocracia e menos tempo para o essencial da escola que é o ensino.

Nesse aspecto diretor está entre opostos. De um lado os questionamentos dos professores e alunos que reivindicam melhorias na condição de trabalho e melhoria do ensino e do outro lado os órgãos públicos que o punirão se ordens forem descumpridas. Diante disso, o diretor, convive com a certeza do fortalecimento dos interesses dominantes com relação a educação escolar no sentido de não ocorrer efetivamente e qualitativamente a socialização do saber para que os alunos ingressem na sociedade capazes de lutar por melhores condições de vida e do exercício pleno da cidadania. Segundo Paro (1991,p.136),

“(...) a escola com sua ineficiência em cumprir seus objetivos educacionais, acaba por colocar-se também contra os interesses gerais da sociedade, na medida em que mantém apenas na aparência sua função específica de distribuir a todos o saber historicamente acumulado.”

O estado através da função do diretor delimita um espaço de poder. Poder este que prejudica a hipótese de ter relações democráticas na escola, possibilitado uma gestão autoritária na contramão de uma escola publica popular. A gestão Democrática e uma questão vital para o crescimento da escola. Para que isso aconteça, o caminho é a construção de um projeto político pedagógico coletivo que conduza com rigor a democratização das relações de poder no contexto escolar.

## **O Papel do Professor**

O professor é o grande articulador do processo educacional. É ele quem direciona o processo de ensino e que provoca em seus alunos o verdadeiro sentido do conhecimento e da busca de saberes por onde quer ele vá. Segundo Chalita (2001) a alma de qualquer instituição de ensino é o professor. Por mais que se invista na escola através de seus mais variados equipamentos, laboratórios, bibliotecas, anfiteatros, quadras esportivas, piscinas, campos de futebol- sem negar a importância de todo esse instrumental-, tudo isso não se configura mais do que aspectos materiais se comparados ao papel e a importância do professor. "... o professor é um líder que tem nas mãos a responsabilidade de conduzir um processo de crescimento humano, de formação de cidadão, de fomento de novos líderes." (Chalita, 2001, p.177). Ao professor cabe a função de pregar autonomia, liberdade de expressão e independência provenientes do correto uso do saber.

O professor deve organizar o conteúdo a ser ensinado, de acordo com as características de seus alunos. Características individuais, sociais e culturais definem totalmente o conteúdo a ser ensinado. Na sala de aula tem que haver o prazer. Prazer em ler, em escrever, em resolver problemas e encontrar diferentes estratégias de sobrevivências nas mais diversas situações cotidianas.

O mestre tem que ser o referencial, o líder, o interventor seguro, capaz de auxiliar o aluno em seus projetos. Ele tem que ser capaz de desenvolver capacidades intelectuais em seus alunos. "... um mestre tem diante de si a responsabilidade e a missão de formar pessoas equilibradas e felizes, além de competentes." (Chalita2001, p. 161)

Segundo Benachio (2011p.13), "Ser professor vai além da instituição escolar e da sala de aula em que atua: as mudanças da sociedade e o universo sociopolítico, econômico e cultural exigem dele o conhecimento e a compreensão do mundo em que vive, para entender o contexto da escola, seus

alunos, as relações advindas de ser professor e de atuar ali e não em outra instituição.

Cabe ao professor a tarefa de fazer ligações de conhecimentos que buscam em livros, internet, periódicos, etc. com o mundo real, com o entorno da escola, com a comunidade em que a escola está inserida. Aproximar o mundo do saber com o mundo real é o real papel do professor. Desta forma os alunos estarão mais próximos da realidade para nela agirem e transformá-la em um futuro melhor para cada um de nós.

### **Formação continuada: um caminho para a gestão democrática**

A formação profissional continuada veio fazer parte do contexto educacional a partir do momento que se busca uma educação de qualidade. Que não esteja sacramentada nos livros didáticos e nos velhos cadernos de planos de aula. Portanto a formação continuada torna-se o espaço ideal para a mudança, para a busca de novos olhares a respeito do processo de ensino e aprendizagem no mundo em que nossos alunos já estão a anos luz de distância do saber meramente pedagógico.

A formação continuada, as atualizações e os aperfeiçoamentos tornaram-se então o modo como os professores entrarão neste movimento contínuo de ir e vir no processo educativo. Benachio (2011,p.13) cita que 'Um professor, supostamente, traz consigo a necessidade de aperfeiçoamento, de crescer e de realizar-se pessoal e profissionalmente”.

O professor precisa entender de diferentes saberes como a filosofia, psicologia, pedagogia, linguagem, sexualidade, infância, adolescência e política. Na atualidade, não se pode compartimentar o conhecimento e contentar-se com bons especialistas em cada uma das áreas. O professor precisa conhecer as demais matérias, os temas transversais e acima de tudo o aluno.

A grande responsabilidade para a construção de uma educação de qualidade, esta nas mãos do professor. Por mais que o diretor tenha uma boa intenção, que os órgãos superiores destinem diretrizes para a escola, nenhum projeto será eficiente se não for aceito, abraçado pelos professores porque e com eles que os alunos tem mais contato.

O artigo 13 da LDB discorre sobre a função dos professores:

Artigo 13 – Os docentes incumbir-se-ão de:

- I. Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II. Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III. Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV. Estabelecer estratégias de recuperação dos alunos de menor rendimento;
- V. Ministrare os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, a avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI. Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Nota-se que o papel do professor, segundo a LDB, esta muito alem da simples transmissão de conhecimentos. Dentro do processo de gestão democrática ele deve participar da elaboração do projeto político pedagógico, para determinar o perfil de aluno que se quer formar, os objetivos a seguir e as metas a alcançar.

Precisamos quebrar o paradigma que só o aluno é quem aprende. O processo de aprendizagem é e sempre será uma via de mão dupla. A cada novo assunto, tema ou tópico estudado em sala, tanto aprende o aluno com o conhecimento que é passado pelo professor, como aprende o professor no momento de debate e acréscimos de informações trazidas pelos alunos ou de certo modo vivenciada por cada um deles.

Portanto, o professor deixa de ser o repassador de conteúdos para ser o orientador, o participante deste vasto processo de ensino-aprendizagem. O professor só conseguira fazer com que o aluno aprenda se ele próprio continuar a aprender. Benachio (2011,p.21) relata que esse processo se dá:

“...numa complexa e dinâmica rede de inter-relações dialéticas dos elementos do meio em que o professor esta inserido, tais como a sua jornada de trabalho, as relações que mantém no ambiente de trabalho, as tensões, os desconfortos, convicções e incertezas, recompensas, satisfações e aspectos que dizem respeito, mais especificamente, a sua ação pedagógica: a concepção de educação, o seu jeito de ensinar, os conteúdos que ensina, a sua forma peculiar de se relacionar com os alunos, com seus pares, com os pais de seus alunos.”

Portanto o professor torna-se o maior colaborador das atividades de articulação da escola, com as famílias e a comunidade. Para que o processo de educação seja eficiente os atores sociais precisam participar e essa articulação é imprescindível. A parceria escola-família, escola-comunidade e fundamental para o desenvolvimento das habilidades e do sucesso do educando. Juntas elas podem significar um avanço efetivo no processo de melhoria do sistema de ensino como um todo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O perfil de gestão das escolas públicas demonstra que as relações de poder são exemplos das relações verticais que se estabelecem entre os diversos profissionais que trabalham na escola. O que precisa mudar nesta relação parte do diálogo com os envolvidos no processo e principalmente a busca do afeto nas relações de trabalho. Não se pode negar que a formação continuada dos profissionais torna-se o objeto norteador do processo de mudança destas relações. A partir do momento que o estudo, a atualização constante e a utilização das novas tecnologias estiverem no sentido de buscar a efetivação do contato com a comunidade escolar estaremos trabalhando em busca de um ensino de qualidade e principalmente de uma escola democrática.

## REFERÊNCIAS

BENACHIO, Marly das Neves. **Como os professores aprendem a ressignificar sua docência?**. São Paulo: Paulinas, 2011.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei no 9394, de 20 de dezembro de 1996.

CHALITA, Gabriel. **Educação: A Solução Está No Afeto**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GONÇALVES, Jussara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/>. Acesso em 08/05/13

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez: Autores associados, 1991, 5 ed.

WEBER, Marx. **Economia e Sociedade**. Brasília, UnB, 1991.

**ANEXO: Projeto Político Pedagógico**



**UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**FAE – FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO DA  
ESCOLA MUNICIPAL ETELVINO SOUZA LIMA**

**ADRIANA SILVA CALDEIRA**

**CIRCE DA SILVA TORRES**

**SANTA LUZIA, 2013**

**UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**FAE – FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO DA  
ESCOLA MUNICIPAL ETELVINO SOUZA LIMA**

**Projeto Político Pedagógico apresentado como requisito necessário para conclusão das atividades desenvolvidas na Sala Ambiente Projeto Vivencial sob orientação do (a) professor (a) Andréia Boy do curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federa de Minas Gerais (UFMG).**

**SANTA LUZIA, 2013**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. FINALIDADES DA ESCOLA .....</b>	<b>7</b>
<b>3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Estrutura Organizacional Administrativa .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Estrutura Organizacional Pedagógica .....</b>	<b>11</b>
<b>4. CURRÍCULO .....</b>	<b>12</b>
<b>5. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES .....</b>	<b>14</b>
<b>6. PROCESSOS DE DECISÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>7. RELAÇÕES DE TRABALHO .....</b>	<b>22</b>
<b>8. AVALIAÇÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

A Escola Municipal Etelvino Souza Lima é localizada na Avenida Engenheiro Felipe Gabrich, Nº 19 no bairro Córrego das Calçadas em Santa Luzia. Por ser uma escola municipal, a prefeitura é a principal mantenedora.

A comunidade atendida pela escola é de baixa renda, com um índice muito baixo de escolaridade e apresenta um crescimento da demanda por vagas.

Atende atualmente, do 1º ao 9º ano/9 em 3 prédios escolares improvisados para o atendimento dos alunos, já que as obras iniciaram no meio do ano letivo.

Há um prédio onde a escola funciona e que está ao mesmo tempo sendo construídas novas instalações. Neste prédio em uso tem 04 salas de aula, 01 sala de professores, direção, almoxarifado, cantina, secretaria e pátio, onde acontecem os recreios. O segundo espaço é um prédio alugado ao lado com três salas de aula e 3 banheiros para alunos. O terceiro espaço é do outro lado da rua, onde foi feita uma pequena construção pela prefeitura para atender mais cinco salas de aula, sala para a supervisão e dois banheiros para alunos. Totalizando 12 salas de aula em cada turno, portanto 24 turmas.

Com a construção de conjuntos de prédios populares e conseqüentemente o aumento da população local a ser atendida, surgiu o aumento da demanda no atendimento da escola que já havia ampliado o terceiro turno e aproveitado espaços dentro da escola. A Construção de um novo prédio escolar então foi solicitada pela secretaria de educação dentro do plano de atendimento escolar para o ano seguinte. O processo iniciou com a licitação de empreiteiras para a construção custeada pela prefeitura.

A nova planta da escola prevê: 13 salas de aula, biblioteca, sala de recursos multifuncionais, sala de informática, cantina, cozinha, depósito para alimentos, depósito para material de limpeza, depósito para diversos, secretaria, supervisão, diretoria, sala de professores/funcionários, banheiros e vestiários masculinos e femininos e a tão sonhada quadra. O prédio está sendo

construído e projetado em conformidade com os padrões para acessibilidade em todos os ambientes.

O quadro administrativo pedagógico da escola é formado por 52 funcionários (16 efetivos e 36 contratados); sendo um diretor, um vice-diretor, dois supervisores pedagógicos, um disciplinário, três auxiliares administrativos, nove auxiliares de serviços gerais, 15 professores Professor da Educação Básica I<sup>1</sup> e Professor da Educação Básica II<sup>2</sup> e 17 professores Professor da Educação Básica III<sup>3</sup>. São atendidas as turmas do 1º ao 9º ano/9 e não são contempladas turmas de educação infantil, por falta de espaço físico. No entanto, está previsto e autorizado em lei o atendimento da educação infantil na ocasião da finalização das obras da instituição.

Apesar de todas as dificuldades com relação a estrutura física do prédio escolar a escola proporciona aos alunos uma educação de qualidade. Essa afirmação é constatada pelos resultados das avaliações sistêmicas dos níveis municipal, estadual e federal e conseqüentemente o aumento do Índice do Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Em meio a todo o processo de construção física do prédio escolar, nasceu a necessidade também de construção do PPP para nortear as ações internas para essa nova estrutura física em crescimento, pois é fato que não basta ter espaço ou condições, é primordial saber o que fazer com as condições e utilizá-las da melhor forma para o crescimento do educando.

No processo elaboração do PPP a proposta de construção foi participativa e democrática, porém a participação da comunidade escolar foi mínima. Os funcionários administrativos e professores participaram somente dentro do horário de trabalho. Para introduzir o assunto e a sua importância para alunos e pais foram realizadas apresentações teatrais de crianças da escola com a temática envolvendo o projeto.

“O PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós” (AZEVEDO, 2004).

---

<sup>1</sup> Professor da Educação Básica I (PEB I) - formação em magistério com habilitação para docência do 1º ao 5º ano

<sup>2</sup> Professor da Educação Básica II (PEB II) - formação superior com habilitação para docência do 1º ao 5º ano

<sup>3</sup> Professor da Educação Básica III (PEB III) - formação superior específica com habilitação para docência do 6º ao 9º ano para matérias específicas

A importância da construção deste documento é reconhecida pela legislação e, em âmbito federal, é citado pela Lei de Diretrizes e Bases.

A construção coletiva constitui uma tarefa difícil e desafiadora, para os educadores, pais, alunos e comunidade por constituir “um processo de busca permanente da solução de problemas das escolas, na procura de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade” (VEIGA, 1995, p.13).

Ele deve ser um documento ativo, que dá vivacidade as ações cotidianas. Deve ser encarado pelos professores e gestão não como um documento formal, mas sim, como um aparato político, normativo, organizacional e, acima de tudo, pedagógico.

## 1. FINALIDADES DA ESCOLA

No momento inicial da elaboração do Projeto Político Pedagógico foram analisadas as dimensões da existência e a dimensão do desejo.

Na dimensão da existência, analisamos onde estamos e como vemos a realidade. A construção desses cenários foi de suma importância para nos fornecer o marco situacional, nos localizando no tempo e no espaço para traçarmos a trajetória do ponto de partida, com uma visão global para uma atuação local.

Na dimensão do desejo, refletimos para onde queremos caminhar e declaramos o tipo de sujeito que desejamos formar e que tipo de sociedade lutaremos para ajudar a construir. E definimos também o marco operativo, que guiará as nossas ações práticas e pedagógicas do dia a dia para nos auxiliar rumo a nossa projeção de futuro.

O processo de construção do PPP da escola, abordou os conceitos de missão, visão e valores que foram elaborados e assumidos coletivamente pelo grupo de professores e funcionários administrativos.

O PPP da escola deve, de fato, mostrar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. Nesta direção o PPP, ao se colocar como espaço de construção coletiva direciona a sua constituição para consolidar a vontade de acertar no sentido de educar bem e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento. (OLIVEIRA, 2004).

Tais definições objetivam transmitir para toda a comunidade as dimensões de existência da escola, as projeções de futuro e os valores que irão nortear os trabalhos da escola. São eles:

### **MISSÃO**

Ser um espaço múltiplo de conhecimento, alegria e encontros, primando pela formação de qualidade e ser uma referência para a comunidade.

### **VISÃO**

Ser uma referência em ensino, infraestrutura e administração, promovendo a cidadania na comunidade e a valorização dos profissionais da educação.

## VALORES

Atuação em sociedade, no que diz respeito às diferenças, limites, honestidade, solidariedade, baseando-se em valores morais e cívicos, envolvendo e aproximando a comunidade, unindo família e escola, com autonomia e criatividade.

O mundo, atualmente, é muito centrado no consumismo, onde o importante é ter e não ser. Além disso, convivemos com preconceito e a violência em sociedades diversas. A vida cotidiana está voltada para o individualismo, onde somos levados a vários tipos de conflitos sociais, culturais e econômicos. No contexto mundial, o Brasil é visto com múltiplas possibilidades de crescimento, mas aquém do que poderia ser, devido à falta de investimento real na educação.

O país apresenta diversos problemas como desemprego, corrupção, falta de segurança e violência, causada pela falta de conhecimento e iniciativa do povo em lutar por seus direitos, onde se faz necessário mais investimento educacional, pois somente através da educação formaremos uma nação mais justa, mais democrática, crítica e igualitária.

Como educadores, nos preocupamos com a realidade do aluno e com os objetivos e os rumos da educação que passam por muitas transformações. Hoje, o educador não é o único detentor do saber, a escola é mais democrática e aberta. Além disso, ela é responsável pela formação de cidadãos críticos, conhecedores de seus direitos e que devem exigir uma educação cada vez mais justa e de melhor qualidade.

Desejamos construir uma sociedade mais humana, solidária, compreensiva, com cidadãos que exerçam a cidadania a que têm direito; uma sociedade igualitária onde os governantes trabalhem para o bem comum, garantindo os direitos de todos.

Almejamos uma comunidade onde o indivíduo tenha conhecimento de seus deveres e os cumpra corretamente. Queremos colaborar na formação de um indivíduo que seja conhecedor e transformador, quando necessário, da sua própria realidade, tendo o professor como um referencial de sua capacidade de transformação.

Para que os alunos atuem na sociedade de uma forma crítica é necessário colocar a mão na massa, isto é, identificar os problemas, para, em seguida, propor e implantar soluções criativas que estejam próximas da realidade em que se está inserido. Dessa forma, podemos aproximar da ideia na qual o aluno entenda a escola como espaço de crescimento pessoal e social.

Queremos que a Escola Etelvino Souza Lima tenha um papel importante na formação de cidadãos conscientes, críticos, participativos, criativos, éticos, capazes de atuarem em favor da sociedade a que pertencem.

E dentro deste contexto, queremos ser agentes transformadores da realidade em que vivemos. A partir do conhecimento de mundo para o conhecimento de sua própria realidade. Além disso, desejamos que exista uma melhor relação professor/aluno, sempre repensando os nossos conceitos e valores e dos alunos, valorizando os conhecimentos de outrem e orientando na formação de um cidadão capaz de tomar suas próprias decisões.

Para a formação do sujeito ideal, a escola deve viabilizar: projetos pedagógicos, em que os alunos possam trocar ideias, participar de discussões e apresentar sugestões; a criação de trabalhos interdisciplinares, como forma de interação e desenvolvimento; uma maior interação entre alunos, professores, direção e funcionários; a aproximação da matéria estudada à realidade do aluno, através de debates, oficinas e laboratórios.

Ofertar atividades artísticas e de lazer como sarau, jogos lúdicos, visitas a museus, excursões, concursos de dança, campeonatos esportivos, teatros; dinâmicas que incentivem maior participação do aluno em atividades, dentro e fora da sala de aula. Implantar ações onde o educando tenha voz ativa com temáticas relacionadas a direitos e deveres dos alunos e dos cidadãos em geral. Implantar aulas de reforço, quando necessárias; biblioteca; salas temáticas; internet; projetos com a temática sexualidade; comemoração de datas cívicas; laboratório de matemática; projetos que aproximem a família e a escola. Tais atividades têm como objetivo levar o aluno o entendimento do que seja o respeito ao próximo e os valores morais, sempre os incentivando a nunca desistir e seguir em frente em busca de dias melhores.

## **2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Estrutura Organizacional Administrativa**

Na organização administrativa, conforme mencionado anteriormente, a escola está em construção, o que dificulta a explicação e real organização da escola no que diz respeito a estrutura organizacional física.

A escola funciona em seus prédios improvisados em 12 (doze) salas de aula, 01 (uma) sala de recursos multifuncional partilhada com a sala de professores, 01 (uma) sala de supervisão, 01 (uma) sala de secretaria, 01 (uma) sala da direção partilhada com almoxarifado administrativo, 01 (um) banheiro para funcionários, 01 (um) banheiro para os alunos (feminino), 2 (dois) banheiros químicos alugado pela prefeitura para os alunos (masculino), 01 (uma) cantina, 01 (um) pátio/quadra.

Os equipamentos para apoio pedagógico são variados e estão em bom estado de conservação, apesar de serem muito utilizados pelo corpo docente. A escola possui lousa digital, data show, note book, material literário de apoio pedagógico, material lúdico e material da sala de apoio e recursos multifuncionais. O mobiliário administrativo está suficiente para as instalações atuais. O mobiliário dos alunos foi todo trocado por cadeira e mesa mais coloridas e com uma estética mais bonita, deixando a sala de aula mais agradável.

Em relação aos recursos humanos a instituição conta com 52 (cinquenta e dois) funcionários, sendo 34 (trinta e quatro) professores PEB I, II e III, 01 (um) diretor, 01 (um vice-diretor), 02 (dois) supervisores, 03 (três) secretários, 09 (nove) auxiliares de serviços gerais, 02 (dois) vigias.

A escola possui caixa escolar para receber os recursos financeiros que são acompanhados e vistoriados pelo Conselho Fiscal. A caixa escolar recebe recursos municipais para projetos e desenvolvimento de ações dentro da escola e verbas do governo federal. Em ambos os recursos são apresentadas pastas com prestações de contas para aprovação pelo conselho fiscal e posteriormente encaminhado ao setor financeiro da prefeitura.

## 2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica

Já na organização pedagógica da instituição a escola segue orientações nas Diretrizes Municipais de Santa Luzia e os PCN'S. A secretaria municipal de educação da prefeitura acompanha o trabalho dos supervisores com visitas regulares as escolas e os supervisores também têm reuniões de estudo e orientações realizadas na secretaria.

Ao supervisor pedagógico cabe a função de orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades dos processos de ensino e aprendizagem, propondo novas metodologias e sugerindo alternativas que possam solucionar problemas existentes. São dois supervisores: 01 supervisora para acompanhar as turmas de 1º ao 5º ano / 9 e 01 supervisora para acompanhar as turmas de 6º ao 9º ano / 9 do ensino fundamental.

Para a docência o professor deve realizar o seu planejamento que tem as diretrizes curriculares nacionais como normas obrigatórias para orientação desse planejamento. Em sala de aula, o professor tem autonomia para trabalhar com a metodologia que mais domina em seu plano de ação e que atenda às necessidades da turma.

Conforme lei municipal as escolas municipais tem garantido o direito a reunião pedagógica de 2 horas a cada 15 dias para estudos e discussões de assuntos de cunho pedagógico.

A distribuição das turmas é realizada nas reuniões pedagógicas. Os alunos foram enturmados por níveis de aprendizagem, tentando assim trabalhar com turmas mais homogêneas e com um número máximo de 25 alunos por sala no 1º ano / 9, 30 alunos até o 5º ano / 9 e até 35 alunos do 6º ao 9º ano / 9. A questão da disciplina também é um fator relevante na hora da distribuição, onde tentam distribuir nas turmas do ano em questão.

As reuniões de pais são organizadas no final de cada trimestre para entrega de boletins e resultados e ou conforme a necessidade do aluno ao longo do ano.

### 3. CURRÍCULO

Entende-se por currículo, segundo Bonfim(2013) “o meio pelo qual a escola se organiza, propõe os seus caminhos e a orientação para a prática, sobre o que, quando e como ensinar e avaliar”.

O que aprender em sala de aula? Esta pergunta torna-se crucial para que tenhamos uma educação de qualidade. Foi-se o tempo em que transmitir os saberes acumulados pela humanidade era o papel da escola. Hoje em dia novas necessidades de aprendizado foram surgindo associadas às demandas sociais e culturais. A escola tem a responsabilidade do ensino de tudo que uma pessoa tem que aprender durante sua formação. Junto às disciplinas que já estão na escola, torna-se necessário agregar outras que passam pela cidadania, meio ambiente, saúde sexual, violência sexual, bullying, trânsito, higiene pessoal, saúde pública entre outras.

Cabe a escola saber escolher dentre este emaranhado de conteúdos, aqueles que trarão as crianças maiores possibilidades de aprender e formar habilidades para uma vida cidadã, crítica estética e ética. O que precisamos então, é de propor, segundo Almeida: “um programa que contemple as necessidades dos estudantes e as características da comunidade em que eles vivem, afinando-o ainda com as diretrizes dos currículos nacionais” Estruturando um currículo assim estaremos formando cidadãos atuantes para o mercado de trabalho e para os variados destinos da comunidade e do país. Vale citar também que os alunos portadores de necessidades especiais deverão ser atendidos de acordo com suas necessidades, contempladas no Plano de Acompanhamento de Alunos com Necessidades Especiais e usufruir da sala de Recursos Multifuncionais da escola, a fim de desenvolver capacidades e habilidades inerentes ao processo de alfabetização.

A partir daí, a Escola Municipal Etelvino Souza Lima ofertara a seus alunos o Plano Curricular da Educação Básica, documento construído pela Secretaria Municipal de Educação, baseados na Lei de diretrizes e bases da educação Nacional, nos Parâmetros Curriculares Nacionais e nas Diretrizes

Curriculares Nacionais. A legislação educacional brasileira contempla dois eixos:

- A Base Nacional Comum- Que garante a unidade nacional para que todos os alunos tenham acesso aos conhecimentos mínimos para uma vida cidadã, definida pela União;
- A Parte Diversificada- que se compõe de conteúdos complementares de acordo com a realidade regional e local. Assim a escola tem autonomia para incluir temas de seu interesse

Cabe a equipe gestora como um todo a tarefa de sondar e planejar os conteúdos a serem trabalhados em um planejamento concreto e que conheça o aluno, observe e categorize as necessidades dos mesmos a partir da aplicação das atividades diagnosticas no início de cada etapa escolar. Segundo Luckesi (2005), “Avaliar um educando implica antes de mais nada, acolhe-lo no seu ser e no seu modo de ser, como está; para então a partir daí, decidir o que fazer.” Diz ainda que “Um diagnóstico é um conhecimento que adquirimos através de dados que qualificamos e por isso, nos permite uma decisão e uma intervenção.” A partir do levantamento das necessidades da turma deverá ser elaborado o Plano de Ação a ser desenvolvido na sala de aula.

#### 4. TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

A Escola Municipal Etelvino Souza Lima oferece a Educação Básica no nível Fundamental com duração mínima de 09 (nove) anos, conforme Resolução 002/2004, estrutura-se em 05 (cinco) anos iniciais e 04 (quatro) anos finais. A idade para matrícula é de acordo com a legislação vigente.

Os 05 (cinco) anos iniciais do Ensino Fundamental, com carga horária mínima de 800 (oitocentas horas anuais) de efetivo trabalho escolar, excluindo tempo reservado ao recreio, distribuídas por um mínimo de 200(duzentos) dias letivos e organizam-se em 02 (dois) ciclos, sendo:

I – 1º Ciclo – Ciclo Inicial de Alfabetização com duração de 03 (três) anos, denominados:

- a) 1º ano
- b) 2º ano
- c) 3º ano

II – 2º Ciclo – Ciclo Complementar de Alfabetização com duração de 02 (dois) anos, denominados:

- a) 4º ano
- b) 5º ano

Os 04 (quatro) anos finais do Ensino Fundamental com carga horária mínima de 833:20 800 (oitocentos e trinta e três horas e vinte minutos) de efetivo trabalho escolar, excluindo tempo reservado ao recreio, distribuídas por um mínimo de 200(duzentos) dias letivos e organizam-se em 02 (dois) ciclos, sendo:

I – 3º Ciclo: Ciclo abrangendo 02 (dois) anos, denominados:

- a) 6º ano
- b) 7º ano

II – 4º Ciclo: Ciclo abrangendo 02 (dois) anos, denominados:

- a) 8º ano

## b) 9º ano

O Calendário Escolar tem por finalidade prever os dias letivos (aqueles em que são realizadas atividades de caráter pedagógico, em situação de atividades escolares, com a presença obrigatória do pessoal docente, técnico, administrativo, alunos e podendo ter a representação de pais) e dias escolares (aqueles em que são realizadas atividades de caráter pedagógico ou administrativo, com a presença obrigatória do pessoal docente, técnico e administrativo, podendo incluir a representação de pais e alunos) destinados à realização das atividades curriculares e administrativas no estabelecimento de ensino.

O Calendário Escolar, com no mínimo 200 (duzentos) dias letivos, elaborado anualmente pelos profissionais da escola, deverá atender ao disposto na legislação vigente, bem como às normas baixadas em instrução específica da Secretaria Municipal da Educação e aprovado pelo Conselho Municipal de Educação.

A organização do tempo na escola ainda é estudada e reorganizada a todo o momento para inserir todas as tarefas, orientações e atividades que uma rotina escola requer de seus profissionais.

Segundo Cavaliere (2007, pág. 1017):

“Torna-se então necessário abordar a questão do tempo de escola de forma a ir além da tentativa de resolver os déficits da escola pública brasileira, nos moldes em que hoje ela se estrutura. Um passo inicial parece ser a análise do tempo de escola em sua dimensão sociológica, ou seja, na dimensão que o compreende como tempo social”.

Conforme lei municipal as escolas de Santa Luzia tem garantido o direito a reunião pedagógica de 2 horas a cada 15 dias para estudos e discussões de assuntos de cunho pedagógico. Também são previstos em calendário 5 (cinco) Conselhos de Classe (CC) e 03 (três) Reuniões Administrativas Pedagógicas (RAP) em sábados escolares ao longo do ano para planejamentos coletivos. Tanto em reuniões pedagógicas quanto nos conselhos de classe são

promovidos espaços para estudos de textos, trocas entre os profissionais, casos e planejamentos.

A carga horária do professor é de 4 horas de trabalho para o cargo de PEB I e II e 4h10m para os cargos de PEBIII. Ambos possuem 20 minutos de recreio no meio da jornada.

Em sala de aula são trabalhados projetos desenvolvidos pelos professores conforme a necessidade da turma ou em conjunto com os demais professores quando o projeto é comum na escola, como por exemplo, são estudados conteúdos para a feira de cultura ou festa junina e posteriormente a exposição dos trabalhos que foram desenvolvidos pelos alunos.

Por não haver sala de informática na escola, não são desenvolvidos trabalhos dentro da escola com os alunos, porém os professores solicitam atividades que necessitam desse recurso, que são feitos em grupo ou em “Lan House”. Vale informar que a sala de informática está prevista na construção da escola.

Apesar de também não ter o espaço físico da biblioteca, a escola possui o acervo e adquiriu muitos títulos com o recebimento das verbas, portanto são realizados trabalhos itinerantes nas salas e de empréstimo durante o recreio por uma voluntária da comunidade. Os alunos também podem fazer o cadastro e levar para casa o exemplar de interesse.

A carga horária diária para os alunos é de 4 horas para o 1º e 2º ciclos e 4horas e 10minutos para o 3º e 4º ciclos.

A Secretaria Municipal de Educação oferece anualmente as escolas com baixo desempenho e rendimento escolar do município o PROADE – Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Educando. Na escola municipal Etelvino Souza Lima foi oferecido esse programa onde é disponibilizado um professor em regime de dobra de horário de 2ª a 6ª feira (4horas/ dia) para um trabalho periódico de reforço escolar com carga horário para o aluno é variado conforme a dificuldade de cada aluno. O atendimento é com grupos de até aproximadamente sete alunos e agrupados por dificuldades cognitivas aproximadas.

Em 2011 escola foi contemplada com o programa Mais Educação do Governo Federal, porém não foi implantado por causa da falta espaço e estrutura física para atender as oficinas que foram cadastradas. A verba do

programa foi depositada em conta e mantem em aplicação financeira em conta própria até a presente data.

No final do ano de 2011 a escola também foi contemplada com o programa Segundo Tempo do Governo Federal. A gestão da escola então, para não perder mais uma oportunidade viabilizou o horário noturno da escola em comum acordo com as secretarias de educação e de esporte de Santa Luzia para suporte e acompanhamento do projeto. Porém o acompanhamento e contrapartida do governo federal não foram satisfatórios no quesito de números de profissionais, causando muitos problemas disciplinares na escola, inclusive de depredação do prédio escolar.

## 5. PROCESSOS DE DECISÃO

Trabalhar com uma gestão democrática na Escola Municipal Etelvino Souza Lima é quase que uma obrigatoriedade, uma vez que tem em sua missão a afirmação de “ser um espaço múltiplo de conhecimento...”, em sua visão ser entre outros a promoção da cidadania e em valores atuar na sociedade com respeito e união da comunidade com autonomia. Portanto pode ser traduzido que esta gestão tem a obrigatoriedade de buscar e fazer acontecer a democracia.

No município de Santa Luzia, a secretaria de educação através do departamento de superintendência de planejamento e ações pedagógicas iniciou em 2012 a capacitação para implantação dos conselhos escolares para representantes das escolas municipais, inclusive o diretor.

Para a democratização da gestão do sistema ou da rede de ensino Souza (2010, pág 1) afirma que é fundamental que se organizem pelo ao menos instrumentos como: conferência da educação, conselho municipal da educação, conselho de acompanhamento e controle social do FUNDEF, outros conselhos específicos no sistema, orçamento participativo e eleições de dirigentes escolares.

No município, o conselho municipal de educação é atuante, deliberando, orientando e acompanhando vários processos da educação municipal, uma vez que é sistema municipal de educação.

Há também o conselho fiscal das caixas escolares que acompanham sugerem e aprovam o uso das verbas destinadas a caixa. Conforme estatuto da caixa o a diretoria executiva é composta pelo presidente e o vice que são o diretor e o vice diretor compulsoriamente, secretário e tesoureiro, que são eleitos em assembleia ordinária a cada dois anos juntamente com o conselho fiscal que possui 3 membros efetivo e 3 suplentes, que poderão ser eleitos entre qualquer pessoa da comunidade escolar.

O Conselho de Classe é um órgão colegiado de natureza consultiva em assuntos didático-pedagógicos, tendo por objetivo avaliar o processo ensino-aprendizagem na relação professor-aluno e os procedimentos adequados a

cada caso. O Conselho de Classe é constituído pelo Diretor, Especialista da Educação e por todos os Professores que atuam numa mesma classe. A presidência do Conselho de Classe está a cargo do Diretor, que, em sua falta ou impedimentos, será substituído pelo Especialista da Educação. Sempre que julgar necessário, o Conselho de Classe poderá convidar pais e alunos para participarem de suas reuniões.

O Conselho de Classe deve se reunir ordinariamente em cada trimestre, em datas previstas no Calendário Escolar, e extraordinariamente, sempre que existir um fato relevante.

Conforme o art. 11 do regimento escolar de Santa Luzia, o conselho de classe tem por finalidade:

- I. Estudar e interpretar os dados da aprendizagem na sua relação com o trabalho do professor, na direção do processo ensino-aprendizagem, proposto pelo plano curricular.
- II. Acompanhar e aperfeiçoar o processo de aprendizagem dos alunos, bem como analisar seus resultados.
- III. Analisar os resultados da aprendizagem na relação com o desempenho da turma, com a organização dos conteúdos e encaminhamento metodológico.
- IV. Utilizar procedimentos que assegurem a comparação com os parâmetros indicados pelos conteúdos necessários de ensino, evitando a comparação dos alunos entre si.

Demais conselhos como colegiado, grêmio e associação de pais e mestres, nunca foram efetivados na escola apesar de sabermos da importância de seu funcionamento dentro de uma gestão democrática. No texto “Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola”, SOUZA (2010, pág 4) afirma que essas instituições auxiliam de forma importante a ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola.

Nas escolas municipais de Santa Luzia a escolha do diretor é por indicação política, porém no novo plano de carreira que foi estudado e deve ser aprovado em 2013, será por processo de eleições diretas. SOUZA (2010, pág

2) também se refere a eleição de dirigentes escolares como a democratização da gestão pública.

Há uma avaliação de desempenho por cargo que é padronizada para a rede municipal que aborda os critérios de liderança, estratégias e planos, estudantes e partes interessadas, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processos e resultados. É feita semestralmente em todos os funcionários independente de serem efetivos ou contratados, porém para os efetivos ela tem peso no processo de crescimento na carreira com mudança de letra e conseqüentemente melhoria salarial. Desta avaliação participam diretor, vice-diretor e ou supervisores. Neste momento também há situações de conflitos e divergências, o que torna esse processo muito cansativo e desgastante.

Os coordenadores da Secretaria Municipal de Educação realizam periodicamente visitas técnicas à escola para apreciação dos documentos e dos trabalhos pedagógicos.

As questões de conflitos e ou indisciplinas dentro da escola são mediadas pelo diretor que segue as normas contidas no regimento escolar do município.

O artigo 121 reza que, as penalidades a serem aplicadas ao pessoal docente e administrativo serão as previstas na legislação pertinente, de acordo com o regime de admissão a que esteja submetido. O artigo 126 reza que os alunos que infringem as normas estabelecidas no Regimento Escolar, estarão sujeitos às seguintes sanções:

- I. advertência oral;
- II. advertência escrita, comunicada aos pais ou responsáveis;
- III. após advertência escrita, suspensão temporária, até a presença dos pais ou responsáveis na escola;
- IV. encaminhamento ao Conselho Tutelar e, se necessário, à Promotoria Pública;

- V. reposição dos danos causados ao estabelecimento de ensino, em suas dependências ou áreas adjacentes pertencentes à escola;
- VI. reposição aos danos causados no veículo de transporte escolar.

Quanto a pais, não há nenhuma sanção prevista, mas no artigo 129 reza que é proibido aos pais: adentrar às salas de aula, sem a devida permissão, para chamar atenção de seu filho ou qualquer outro aluno; denegrir, junto a outros pais e/ou à comunidade, a imagem da escola, bem como, a imagem dos profissionais nela atuantes; desrespeitar funcionários da escola, em seu ambiente de trabalho, agredindo-os física, verbal ou moralmente.

Com relação à avaliação da gestão, quando há necessidade a secretaria convoca ou comparece em loco para juntos resolvermos ou discutirmos questões pertinentes para a melhoria da gestão como um todo, pois vale a pena ressaltar que a secretaria se mostrou parceira e mediadora de conflitos escolares, isto é trabalhando e falando a mesma língua que os gestores escolares e sua equipe.

## 6. RELAÇÕES DE TRABALHO

Os funcionários da Escola Municipal Etelvino Souza Lima trabalham em sua maioria com solidariedade, reciprocidade e com participação coletiva, isto é, quando há uma determinada tarefa a ser cumprida em um setor, as pessoas se dividem por afinidade e executam com parceria entre elas, para melhor andamento e agilidade da tarefa. Porém vale a pena ressaltar que existem conflitos nas relações em cada setor entre seus pares ou entre funcionários de outros setores da escola.

A secretaria municipal de educação de Santa Luzia implantou o plano de carreira e possui o regimento escolar onde em ambos contém as atribuições de cada cargo escolar redigido em direitos, deveres, obrigações e sanções. O plano de carreira é previsto como um direito pela LDB – lei de Diretrizes e Bases da educação no artigo 67 que reza que: “Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público”.

Nestes documentos da rede municipal também possuem as normas a serem seguidas pelo corpo docente, discente e comunidade escolar. Conforme Paschoalino (2009, pág. 28):

“O conceito de norma é polêmico, pois traz embutido em si o sentido de aversão a algo existente no social. Só se busca uma norma para que haja correção de infrações.”

Neste mesmo documento ficam claras as relações hierárquicas dentro da escola.

As situações de conflitos acontecem diariamente dentro da escola entre os vários segmentos onde as decisões são orientadas e as ações executadas dentro das normas contidas no regimento escolar.

Na escola possui para registros dos problemas conflituosos o livro de ata de ocorrências disciplinares, livro de atas de ocorrências, pedagógicas, livro de ata de ocorrências administrativas e foi elaborado pela equipe um relatório de

atendimento ao aluno / família (anexo). Este relatório foi criado com o objetivo de condensar todas as informações, reuniões e orientação dadas ao aluno ou a família em um único documento que é individual e o acompanha de um ano para o outro. Antes de qualquer registro, o aluno ou funcionário é advertido oralmente pelo seu chefe imediato.

Quando existe algum conflito entre alunos, o professor é o principal mediador, acionando pais ou direção quando não foi possível um acordo ou quando o aluno cometeu algum comportamento grave que possa inclusive comprometer a escola ou o professor se não houver um registro no livro de ocorrências disciplinares ou relatório de atendimento ao aluno/ família.

Na relação conflituosa entre professor e aluno, também a princípio o professor tem autonomia para buscar soluções dentro da sala aula com o aluno. Caso não seja solucionada a questão o professor chama alguém do administrativo (disciplinário, vice diretor ou diretor) para conduzir e mediar a conversa com registro em livro de ata ou relatório de atendimento do aluno / família.

Na relação entre funcionários da escola, o diretor é acionado para caso necessário ser realizado o registro. Caso o conflito envolva o diretor, a secretaria é convidada para mediar e resolver a situação e também caso necessário, fazer o registro.

Na implantação do “projeto de manutenção” que oferece recursos financeiros para as escolas municipais, possui uma categoria que é o PROEDUC – Projeto de capacitação educacional, onde após apresentar um projeto para a secretaria municipal de educação bem especificado e justificado, são liberados recursos para que a escola contrate capacitadores para seus funcionários.

Além disto, a secretaria municipal de educação através da superintendência de ações pedagógicas também oferecem formações continuadas para todos os cargos, como por exemplo, o curso da Escola de Gestores / UFMG que foi amplamente divulgado e os gestores das escolas foram incentivados a participarem. Desta forma a educação do município resguarda o que reza no artigo 62 parágrafos 1º e 2º da LDB – Leis de Diretrizes e Bases:

§ 1º A União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

§ 2º A formação continuada e a capacitação dos profissionais de magistério poderão utilizar recursos e tecnologias de educação a distância. (Incluído pela Lei nº 12.056, de 2009).

Os gestores da Escola Municipal Etelvino Souza Lima buscam constantemente, dentro de um caminho democrático envolver as famílias nas causas educacionais, convidando-os para feira de cultura, festas da família, auditórios de datas comemorativas, gincanas, campanhas, concursos, provas externas e projetos pedagógicos.

## 7. AVALIAÇÃO

As formas e os procedimentos de avaliação da aprendizagem na escola Municipal Etelvino Souza Lima são fundamentados e definidos no Projeto Pedagógico e no Regimento Escolar tendo como base as orientações gerais da Secretaria Municipal de Educação.

Conforme Artigo 98 do Regimento escolar municipal (2004, pg 25): A avaliação da aprendizagem, como parte integrante do processo pedagógico, tem a função principal de orientar o processo educativo, de modo a possibilitar:

- I. o atendimento diferenciado aos alunos;
- II. as adequações no plano didático, tendo em vista os objetivos curriculares;
- III. o registro de informações acerca do desempenho escolar do aluno.

A avaliação nas escolas municipais é orientada a serem compatíveis com a organização curricular por ciclos de formação básica, com o princípio da progressão continuada, sendo contínua e processual, dinâmica e participativa, diagnóstica e investigativa. Porém caberá ao estabelecimento de ensino conscientizar-se de que a avaliação é um processo para acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem do aluno, da aquisição de competências e habilidades necessárias à sua formação;

Dentro de uma visão pedagógica entende-se que a avaliação é um processo para verificar a eficácia do trabalho docente permitindo corrigir e rever ações em busca de uma adequação necessária às características dos alunos;

Nesse processo a avaliação é também um momento de aprendizado na medida em que propicia a tomada de consciência, por parte do aluno, dos seus progressos e dificuldades, propiciando a informação aos pais sobre o desenvolvimento escolar de seus filhos, sensibilizando a família para um trabalho educativo em conjunto.

A avaliação também pode ser um instrumento para medir o nível do ensino ministrado pela escola, porém SOUZA (2010, pág. 1) diz que a avaliação da escola deve ser diferenciada da avaliação da aprendizagem dos alunos, mesmo que interdependentes.

A escola utiliza como instrumento de avaliação: exercícios, provas, trabalhos individuais, em duplas, em grupos, escritos, orais, pesquisas e outros, que são elaborados pelos professores e apreciados pelos especialistas da educação. Nesse aspecto Navarro (2010, pg 2) afirma:

“Ao desenvolver uma avaliação própria, além das demandadas pelos respectivos sistemas de ensino, o Conselho Escolar acaba por estabelecer a melhor estratégia para esse acompanhamento.”

O que Navarro em todo o seu texto chama de “Conselho Escolar”, na rede municipal e no sistema municipal de ensino é denominado de Conselho de classe”, que conforme dito anteriormente é previsto 05 vezes anualmente em calendário escolar.

O retorno do processo de avaliação é feito com conceitos e registros em boletins e fichas individuais ao final de cada trimestre, no mínimo 03 (três) registros por ano letivo, sendo utilizados para registro dos resultados os seguintes conceitos:

**PM** = Progrediu Muito – para aluno que alcançou os objetivos propostos para a etapa e está progredindo com segurança, ou seja, deve ser atribuído este conceito ao aluno que é consciente de seus deveres e responsabilidades. Pontual, frequente às aulas e cumpre todas as tarefas propostas. Tem iniciativa própria, participa das aulas e das atividades coletivas. É educado, respeita os professores e colegas, apresentando atitudes positivas de convivência em sala de aula e boa postura como estudante. Sabe problematizar e questionar temas, contribuindo com idéias nas discussões.

**P** = Progrediu – para aluno que alcançou a maior parte dos objetivos propostos para a etapa e está progredindo com segurança. Deve ser atribuído ao aluno que é consciente de seus deveres e responsabilidades e é frequente às aulas. É educado, respeita os professores, colegas, apresentando atitudes positivas de convivência

em sala e boa postura como estudante. Porém, não apresenta iniciativa própria, mas participa devidamente das aulas e das atividades coletivas.

**PP** = Progrediu Pouco – para aluno que alcançou uma pequena parte dos objetivos propostos para a etapa e necessita que a escola faça o acompanhamento pedagógico necessário, previsto no seu “Plano de Ação”, buscando sanar as dificuldades detectadas. Deve ser atribuído ao aluno que apresenta consciência sobre seus deveres e responsabilidades. É frequente, mas não cumpre todas as atividades propostas. Se esforça para participar das atividades individuais e coletivas, porém apresenta dificuldades. É educado e respeita professores e colegas.

**NA** = Não Atingiu os Objetivos Propostos – para aluno que apresenta dificuldades de aprendizagem ou descumpra as regras e normas que regem o ambiente escolar, o que interfere diretamente no processo ensino-aprendizagem, dificultando o desenvolvimento do aluno na aquisição das competências básicas, referentes à etapa em que se encontra. O aluno ainda não apresenta consciência sobre seus deveres e responsabilidades, apesar de frequente e/ou infrequente às aulas. Não tem tido boa postura como estudante, em função de seu desinteresse ou de sua indisciplina. Precisa amadurecer suas atitudes de convivência com os professores e colegas. Quando está em sala de aula, não se esforça em participar das atividades coletivas, mostrando-se apático ou tumultuando a sala de aula, com brincadeiras indesejáveis e influenciando negativamente a turma.

**NPA** = Não foi Possível Avaliar – para aluno infrequente, que participa de uma ou duas aulas a cada etapa, não sendo possível avaliá-los.

Para que o aluno seja aprovado é exigida a frequência mínima obrigatória de 75% da carga horária anual e um aproveitamento necessário, ao final de cada ciclo, em relação aos objetivos definidos para os conteúdos curriculares do nível em que se encontra.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da construção do Projeto Político pedagógico podemos perceber o quanto a escola municipal Etelvino Souza Lima tem buscado uma gestão democrática, mas ficam mais evidentes ainda a longa caminhada e amadurecimento que os profissionais desta escola terão que percorrer, pois apesar de estarmos no caminho, ainda estamos muito longe do ideal.

Não podemos pontuar neste momento que a caminhada é só dos profissionais ou da comunidade escolar. Sabemos que muitas ações ainda acontecem por imposição e de forma verticalizada do poder, portanto o crescimento e o movimento para uma mudança satisfatória na educação como um todo está nas mãos de quem pode fazer cumprir o que está previsto em leis que orientam a gestão democrática.

A comunidade escolar, por sua vez, também deve buscar o exercício da democracia dentro da escola. Os professores e demais funcionários deveriam se engajar mais e não deixar somente nas mãos dos gestores das escolas.

Portanto a verdadeira construção de um projeto político pedagógico está nas ações dentro da escola e não na escrita documentada do que iremos ou deveríamos fazer.

O documento é necessário para nos orientar de que ponto partimos e descrever a onde queremos chegar, mas assim como leis e leis que resguardam muitos direitos, o PPP não deve ficar só na escrita em um arquivo da escola, mas sim dentro do desejo de transformação de cada profissional que trabalha nesta escola.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando José de. **Por um currículo consistente**.2013. Disponível em: <[Revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/curriculo-consistente-568009.shtml](http://Revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/curriculo-consistente-568009.shtml)>. Acesso em: 29 abr. 2013, 14:30.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de - **O Projeto Político Pedagógico no Contexto da Gestão Escolar**. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 15-04-2013.

BRASIL. Ministério da Educação, Brasília: SEF/MEC, (**Série Parâmetros Curriculares Nacionais – Ensino Fundamental 1ª a 4ª série**), 1996. 10v.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação, Brasília: SEF/MEC, (**Série Parâmetros Curriculares Nacionais – Ensino Fundamental 5ª a 8ª série**), 1996. 10v.

\_\_\_\_\_, Lei Nº. 9394/96, de 20/12/1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Ministério da Educação. Brasília. 1996. Publicado no DOU. 23.12.1996.

BONFIM, Andreia. **O que é currículo escolar**. 2010. Disponível em: <[PT.scribd.com/doc/44668455/o-que-e-curriculo-escolar](http://PT.scribd.com/doc/44668455/o-que-e-curriculo-escolar)>. Acesso em: 29 abr. 2013, 12:30.

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública**. Educação & Sociedade, vol. 28, n.º 100 - Especial, p. 1015-1035, out. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1828100.pdf>. Acesso em 06/05/13.

GONÇALVES, Jussara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/>. Acesso em 08/05/13

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem na escola: reelaborando conceitos e recriando a prática**. 2.ed. Salvador: Malabares, 2005.115 p.

OLIVEIRA, João Ferreira de – **A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola**. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso em 15/04/2013.

NAVARRO, Ignez Pinto (et al.). **Avaliação: o processo e o produto** - 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 08/05/13

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Projeto Político Pedagógico (PPP) – Guia Prático para Construção Participativa**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica. 2011.

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

SANTA LUZIA / MG. PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA LUZIA. Lei nº 2.819/2008, de 07/04/2008. Dispõe sobre o Estatuto, Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais da Educação do Município de Santa Luzia.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental Ciclo I – II.** Santa Luzia / MG, 2008.212p.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et al.). **Avaliação Institucional:** A avaliação da escola como instituição – 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 08/05/13.

SOUZA, Ângelo Ricardo (et Al.). **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola.** 2010. Disponível em: [moodle3.mec.gov.br/ufmg](http://moodle3.mec.gov.br/ufmg). Acesso em 08/05/13

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. 21. ed. São Paulo: Editora Libertad. 2010.

VEIGA, Ilma P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.

