



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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE
GESTORES ESCOLARES**

CLÁUDIA APARECIDA LIMA

**Belo Horizonte
2013**

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

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE
GESTORES ESCOLARES**

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

**Belo Horizonte
2013**

FOLHA DE APROVAÇÃO

CLÁUDIA APARECIDA LIMA

GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado em ____ 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:

Professor Avaliador

Prof. Anderson Ribeiro de O. S. Silva – Orientador

Cláudia Aparecida Lima - Cursista

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família especialmente minha mãe, pelo carinho apoio e incentivo, aos meus professores e colegas que contribuíram para sua realização.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua infinita sabedoria e amor, pelo dom da vida e por me conduzir nos momentos de dificuldades. Aos meus pais e irmãos que sempre estiveram por perto e incentivaram meus estudos. Aos meus professores e colegas pela colaboração, especialmente a meu professor orientador pelo estímulo e comprometimento durante todo o curso.

EPÍGRAFE

“Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho.” (Warren G. Bennis)

RESUMO

Este estudo analisa a gestão democrática do ensino e o processo de seleção de gestores educacionais no Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza, o qual se localiza no município de Divinópolis. A análise crítica resulta de pesquisa realizada sobre o eixo Estrutura Organizacional Administrativa do Projeto Político Pedagógico do Centro municipal de educação Infantil Hsouza. Faz um levantamento bibliográfico sobre referenciais teóricos que discorrem sobre o tema. Tem por objetivo compreender e analisar o processo de escolha de gestores dentro da concepção de gestão democrática. Percebe-se que há contradições, ambiguidades, mas também possibilidades de efetivar uma gestão democrática na medida em que os sujeitos envolvidos no processo educacional vão se conscientizando buscando ampliar a participação nos processos de decisão e de escolha de gestores escolares.

Palavras-chave: gestão escolar, gestão democrática, participação na escola, eleição de gestores.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES	09
1.1. Diretrizes legais da gestão democrática	09
1.2 Concepção e significados de gestão democrática	11
1.3 Reflexões sobre autonomia	12
1.4 Processos de escolha: possibilidades e limites	13
1.5 Seleções de gestores no Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	19
ANEXO	22

INTRODUÇÃO

O processo de escolha de gestores escolares através de eleição direta, inclusive na educação infantil, está envolto a um processo sócio-histórico, político e cultural. A escola está inserida em um contexto social com uma cultura, organização política e identidade própria. Essa estrutura perpassa gerações, dessa forma cada instituição possui uma identidade, com suas particularidades culturais. Estes aspectos influenciam e acabam refletindo a maneira como a escola estrutura e se organiza. O processo de escolha de gestores é um bom exemplo disso, pois, se a escola está inserida em um ambiente autoritário, o processo de seleção e condução da gestão tende a ser também autoritário. Se a escola esta inserida em um contexto mais democrático, com maiores espaços de participação e abertura à comunidade é provável que este processo aconteça de forma mais democrática através de eleição direta, que pauta no envolvimento da comunidade escolar e descentralização de poderes.

O interesse pelo tema surgiu durante os estudos realizados no curso de especialização em gestão escolar da Escola de Gestores da Educação Básica MEC/UFMG, turma 2012. Mas o interesse ficou evidenciado a partir de reflexão sobre a práxis, em que se observam divergências entre a teoria apresentada e a prática vivenciada na escola. O trabalho analisa a questão a partir do contexto da gestão atual (2011/2013) do Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza localizado no município de Divinópolis/MG. A instituição atende a educação infantil (de dois a cinco anos de idade) e o processo de seleção de gestores acontece através de eleição direta.

A respeito da eleição direta, Lück em seus estudos salienta que,

Não há, no entanto, resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade desse mecanismo na pratica efetiva de gestão democrática, tendo sido até mesmo identificada a intensificação do autoritarismo da gestão escolar por diretores eleitos, em certos casos. Cabe lembrar que não é a eleição em si que democratiza, mas sim o que ela representaria como parte de um processo participativo global, do qual ela seria apenas um momento significativo [...] delineando uma proposta de escola, de estilo de gestão e firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito. (LÜCK, 2000, p.22).

É possível perceber então, que a eleição direta representa um avanço significativo para uma gestão participativa. Abre caminhos para a democratização da gestão escolar a partir da participação ativa da comunidade escolar em que todos se envolvem tornando-se corresponsáveis pela gestão. O gestor torna-se mais comprometido com os problemas da escola e também com os anseios da comunidade escolar.

Para subsidiar essa discussão foi realizada uma pesquisa no ambiente virtual da Escola de Gestores a fim de selecionar os autores que debatem sobre o tema “gestão democrática e o processo de seleção de gestores”. O Google Acadêmico¹ forneceu artigos e textos que orientaram a escrita do trabalho. Dentre todos os autores observados, Cury (2005), Paro (2000) e Lück (s.d) foram os mais utilizados para embasar a discussão. Para melhor compreensão do estudo serão apresentadas as diretrizes legais da gestão democrática, concepções e significados, reflexões sobre a autonomia, possibilidades e limites no processo de escolha de gestores.

Esta análise tem por objetivo discutir o processo de seleção de gestores escolares dentro da perspectiva da gestão democrática, focando na modalidade de eleição direta como ferramenta para ampliação da participação da comunidade nos processos de decisão. E também para ampliar a compreensão sobre a autonomia da instituição, como possibilidade facilitadora da gestão democrática. Ao analisar estas questões, o estudo pode contribuir para que gestores reflitam e repensem sua prática. A comunidade escolar busque participar mais do processo de gestão, e se conscientizem da importância das eleições diretas como importante instrumento para a democracia.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROCESSO DE SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

1.1 Diretrizes legais da gestão democrática

A redemocratização da educação teve início na década de 80, tempos em que o Brasil viveu a experiência da elaboração da nova Constituição. Também

¹ Google acadêmico é uma ferramenta de pesquisa do Google que permite pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variados. (WIKIPÉDIA, Google Scholar, http://pt.wikipedia.org/wiki/Google_Acad%C3%AAmico)

Participaram deste processo, partidos políticos, sindicatos, associações e representantes de diversos segmentos da sociedade civil. A Constituição Federal de 1988 representa um grande salto para o sistema educacional, pois, traz os princípios norteadores para gestão democrática. A gestão democrática da educação é, também, consequência do envolvimento e lutas dos educadores brasileiros, por uma sociedade mais igualitária. Este processo também está relacionado com a luta pelo direito de todos à educação e por uma educação de qualidade.

O processo de redemocratização da educação brasileira traz traços políticos, históricos e sociais, pois aconteceu em determinado período da história do nosso país (década de 80) em que a sociedade começou a se conscientizar da importância de uma educação mais democrática, voltada aos anseios do povo. Dourado, Oliveira e Moraes apontam que,

Apesar das lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, estas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal (C.F. art. 206). (OLIVEIRA, DOURADO E MORAES, s.d., p. 01).

Houve mobilização em conjunto de vários seguimentos como “partidos políticos, sindicatos, associações científicas” (PETTER E MARQUES, 2008, p. 40) em torno de um objetivo comum: maiores espaços de participação coletiva, mudanças que pudessem revolucionar as estruturas de poder e desencadear uma nova perspectiva para a educação.

Para refletir sobre o processo da gestão democrática nas instituições escolares é necessário estudar como essa ideia foi incorporada na Legislação Educacional. O princípio da gestão democrática foi inserido a partir da Constituição Federal de 1988, que no artigo 206, inciso VI declara, “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: gestão democrática do ensino público na forma da lei”. A lei que rege a educação nacional Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, nº9.394, de 20-12-1996, dentre suas diretrizes propõe maior autonomia e descentralização de poderes no interior das unidades escolares através da gestão democrática da educação. No artigo 14 a LDB deixa claro que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do Ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades, conforme os seguintes princípios: I-Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, LDB N°9394,1996. Art.14)

O princípio da gestão democrática também faz parte das propostas e metas do Plano Nacional de Educação- PNE, Lei n°8.035-B de 2010, dentre os seus objetivos destaca-se no artigo 9°:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei(BRASIL,PNE, Lei n°.8035-B,2010,Art.9°)

O artigo 2° do PNE destaca a “difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da educação”. A gestão democrática está presente na legislação educacional brasileira em prol da descentralização dos poderes nos sistemas de ensino e nas unidades escolares.

1. 2 Concepção e significados de gestão democrática

A palavra gestão segundo o dicionário Aurélio significa “ato ou efeito de gerir, gerência” (Mini-Aurélio, 2001, p.347) e democracia “doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa de poder” (Mini-Aurélio, 2001, p. 208). Pode se dizer que relacionando os significados dos termos, a gestão democrática consiste em gerir com a participação do povo e com distribuição de poder. Para Dourado, Oliveira e Moraes (s.d), a gestão democrática da educação se pauta em lutas sociais e em interesses coletivos da população e de profissionais da educação, visando maior autonomia, participação e descentralização de poder. A gestão democrática para Mendonça consiste em:

Um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes de política educacional passando pelo planejamento e definição de programas, projetos, e metas educacionais até as suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos. (MENDONÇA, 2000, p.96)

Para Petter e Marques (2008) a implantação da gestão democrática no ambiente escolar, possibilita que a criança aprenda desde pequena, a necessidade de discutir em conjunto, refletir e procurar alternativas que melhor equacionem os interesses coletivos. Tem função educativa, pois prevê o diálogo, consciência crítica e flexibilidade para aceitar as diferenças. A gestão democrática move-se na direção contrária de uma gestão centralizadora, daquilo que já vem pronto e acabado, é um processo dialético em constante construção e reconstrução, segundo Cury:

A gestão democrática, enquanto temática histórica nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política, em que os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. (Cury, 2005, p.15)

A democratização somente pode acontecer se houver elementos que propiciem sua efetivação, como autonomia e participação. Neste sentido torna-se necessário ampliar a autonomia da escola: financeira, administrativa, pedagógica e jurídica. Estes fatores favorecem a transparência na gestão dos recursos financeiros, administrativos e pedagógicos da unidade escolar.

1.3 Reflexões sobre autonomia

Segundo o Dicionário Etimológico Scribd² a palavra autonomia tem sua origem etimológica no grego, *autos* (si mesmo, próprio) e *nomos* (lei). Já o dicionário Aurélio (1986, p.243) define autonomia como “faculdade de governar por si mesmo; liberdade ou independência intelectual ou moral”. Está implícita em seu sentido a ideia de liberdade e capacidade de fazer escolhas. Autonomia sempre esteve presente na educação e como é um valor próprio do ser humano, não se limita a um valor absoluto, exato, Oliveira, Moraes e Dourado entende que “a autonomia não é um valor absoluto, ou seja, que somos autônomos em relação a alguns aspectos, mas podemos não ser em relação a outros” (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, s.d., p.01).

² Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/55216929/dicionario-etimologico>

Nos dias atuais a autonomia está ligada à ideia de descentralização, à capacidade de gerir com independência e liberdade, “a descentralização dos processos de gestão ficam assim vinculados à tomada de decisão [...] e a consequente construção da autonomia da escola” (JUSSARA, 2001, p.35). A liberdade de escolha nos remete diretamente a modalidade de eleições diretas para escolha de gestores escolares. Esta autonomia, que é garantida pelas leis e diretrizes educacionais, pode ser caracterizada como autonomia relativa, uma vez que:

A autonomia que gozam é restrita ao exercício de suas atribuições, não tem como referencia o seu próprio benefício, mas uma finalidade outra, que diz respeito à sociedade. Dessa forma, a autonomia da instituição é sempre relativa e deve ser definida como reconhecimento de sua capacidade de reger-se por suas próprias normas no cumprimento das finalidades sociais as quais se destina. (DURHAN, 1978 apud MARQUES, 2003, p.193).

Mesmo com uma autonomia relativa a escola pode demarcar sua identidade. A solidificação dos espaços de decisão e a participação da comunidade escolar (participação coletiva e consciente) são de significativa importância para a constituição de sua autonomia. E a seleção de gestores através de eleição direta amplia os processos de decisão, tornando-os coletivos.

1.4 Processos de escolha: possibilidades e limites

A gestão democrática ao promover a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisões apresenta aos gestores, novos desafios, pois, estes normalmente vêm de uma cultura centralizadora, em que o diretor muitas vezes assume um papel controlador e autoritário. O Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares³ (PNFCE) traz cinco modalidades e provimento ao cargo de gestor:

- 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios);
- 2) diretor de carreira;
- 3) diretor aprovado em concurso público;
- 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas ou processos mistos;
- 5) eleição direta para diretor (BRASIL, PNFCE, 2004, p.35)

³ Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares é um programa do governo federal que visa o fortalecimento dos conselhos escolares e deve atuar em regime de colaboração com os sistemas de ensino. (BRASIL, PNFCE, 2004, p.7)

Segundo o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares (2004) o gestor nomeado pelo poder executivo, geralmente se pauta em critérios políticos clientelistas, neste caso o gestor pode ser substituído conforme os interesses de quem o indicou, é uma modalidade antidemocrática. O gestor de carreira, é pouco utilizado, nesses casos consideram-se tempo de serviço, avaliação de desempenho, perfil, escolarização dentre outros critérios de seleção. No concurso público, o candidato é submetido à prova escrita e prova de títulos, essa modalidade considera o nível intelectual e o percurso de formação, mas não há participação da comunidade.

Quanto ao gestor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas, não é totalmente democrático, pois há participação da comunidade no início do processo para indicar os futuros gestores, no entanto cabe ao poder executivo nomear o futuro gestor. Segundo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares “Tal modalidade recebe o crivo da comunidade escolar no início do processo, perdendo o controle à medida que cabe ao Executivo deliberar sobre a indicação do diretor escolar fundamentado em critérios os mais diversos” (BRASIL, 2004, p.39).

A eleição direta para gestores, constitui importante mecanismo de implementação da gestão democrática que se consolida com a participação de toda comunidade local e escolar. A implantação dessa modalidade tem enfrentado grandes dificuldades para se consolidar, ainda há municípios onde o poder executivo designa os gestores sob o argumento de se tratar de cargo de confiança. Outro desafio encontrado para a gestão democrática refere ao fato de as eleições diretas não serem suficientes para neutralizar práticas clientelistas⁴ e autoritárias no interior das instituições, segundo Paro,

Um dos principais argumentos para a implantação das eleições de diretores fundamenta-se na crença na capacidade do sistema eletivo de neutralizar as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo e no favorecimento pessoal, que inibem as posturas universalistas, reforçadoras da cidadania. A esse respeito, parece que as eleições tiveram um importante papel na diminuição ou eliminação, nos sistemas em que foram adotadas, da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, deputados, prefeitos, cabos eleitorais), etc. na nomeação do diretor. Mas, isso não significa que o clientelismo tenha deixado de exercer suas influências na escola. Por um lado, em alguns sistemas continuaram a existir brechas para

⁴ Prática clientelista é a prática política de troca de favores, na qual os eleitores são encarados como “clientes”. (INFOESCOLA, Clientelismo. <http://www.infoescola.com/politica/clientelismo/>)

a penetração da influência do agente político na nomeação do diretor; por outro, as práticas clientelistas passaram a fazer parte também do interior da própria escola, quer no processo de eleição do diretor, quer durante o exercício de seu mandato (PARO 1996, p.378).

Percebe-se que tanto as práticas democráticas quanto as práticas centralizadoras são consequências das diversas transformações ocorridas na sociedade e nas instituições escolares nas últimas décadas. Esse processo de democratização ocorre lentamente, uma vez que é uma mudança de paradigma social. No entanto, os diversos atores sociais devem ter em mente que só através da democracia e da ampliação de espaços de tomadas de decisão pode se construir uma gestão mais participativa.

O processo de seleção de gestores de forma democrática é um ponto importante em nossa sociedade e um direito que deve ser reivindicado por pais, professores, estudantes e toda comunidade. Neste sentido, estimular a participação coletiva é um caminho que direciona ações e práticas capazes de romper as hierarquias e o autoritarismo nas instituições escolares. Cury nos diz que “a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores postos no artigo 205 da Constituição Federal.” (CURY, s.d., p.21).

1.5 Seleção de gestores no Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza

No Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza acredita-se que a eleição direta para gestores tem um papel muito importante na prática democrática na medida em que favorece a diminuição de práticas clientelistas, autoritárias e centralizadoras. As eleições para gestores acontecem a cada período de três anos, podendo o gestor ser reeleito por mais três anos. O município se organiza a partir do sistema municipal de educação e o Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza busca a cada dia ampliar os espaços de participação estimulando a interação e o envolvimento da comunidade escolar.

Para que o gestor seja eleito é necessário que ele obtenha cinquenta por cento mais um em que cada urna. Há uma urna para a votação dos pais (vota o pai ou a mãe ou responsável legal) e uma urna para a votação dos funcionários da instituição. Os

alunos maiores de quatorze anos também votam, no entanto, o Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza atende apenas a educação infantil. O voto é facultativo e após as eleições a Secretaria Municipal de Educação de Divinópolis (SEMED) oferece um curso para os novos gestores. Como em todo processo democrático os grupos se organizam para defenderem seus interesses. Por isso é comum observar rivalidades e conflitos de toda ordem entre as chapas concorrentes no processo eleitoral o que ocorre também após as eleições.

Percebe-se que, embora seja o processo mais democrático, as eleições diretas também apresentam limitações e em alguns casos, acaba dividindo a equipe, cria atritos, gera conflitos e situações desconcertantes. Em seus estudos Oliveira, Moraes e Dourado apontam que:

Embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – não sendo o único –, é necessário compreender os vícios e as limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO s. d p.06).

Mesmo sendo uma questão polêmica, a eleição direta configura se como um significativo espaço de participação na medida em que oferece possibilidades de todos exercerem seus direitos de cidadãos, "vislumbra a transformação das relações sociais autoritárias da sociedade" (OLIVEIRA MORAES E DOURADO, s.d. p.7). É preciso compreender que a gestão democrática é algo novo, exige mudanças de posturas e de paradigmas, por isso não acontece rapidamente, é um processo de avanços e retrocessos, pois trazemos em nós traços de uma cultura conservadora e ditatorial.

Dessa forma, percebe-se que não é fácil efetivar uma gestão totalmente democrática os gestores enfrentam grandes desafios no desempenho de sua função. Existem muitas dificuldades em mediar conflitos e decidir coletivamente as questões internas da escola, é muito burocrático e nem sempre alguns aceitam o que é decidido pela maioria. Em se tratando do trabalho do gestor em uma perspectiva democrática Lück nos fala que "o trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes" (LÜCK, 2000.p.29). As eleições diretas trazem aos gestores novas responsabilidades e um

comprometimento ainda maior com a instituição e com a comunidade que o elegeu e esperam dele um trabalho e uma gestão democrática que atenda a seus anseios. Implica superar modelos centralizadores por vivências coletivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o processo de construção deste trabalho, que iniciou com a reelaboração do Projeto Político Pedagógico do Centro Municipal de Educação Infantil Hsouza, observa-se o quanto é importante uma gestão democrática nas instituições escolares e para isso é necessário que sejam garantidos e ampliados espaços de participação para tomadas de decisões coletivamente. A eleição direta para gestores configura-se como um instrumento importante e fundamental para a efetivação da gestão democrática. De acordo com Dourado, Oliveira e Moraes as eleições diretas para gestores são consideradas pela sociedade, inclusive pelos profissionais da educação a modalidade mais democrática de acesso à função. (OLIVEIRA, DOURADO E MORAES, s. d., p.06).

A reelaboração do PPP, enquanto um processo político, pois ocorreu com a participação da comunidade escolar, propiciou momentos de aprendizagens significativas com nossos pares e a oportunidade de relacionar a teoria com a prática vivenciada no dia a dia. Esta relação proporcionou mudanças significativas na maneira de pensar, refletir e agir, buscando alternativas para garantir a democratização da gestão. As eleições diretas representam uma das maneiras de superar práticas clientelistas e patrimonialistas, visa um compromisso com uma educação humanizadora e de qualidade.

Somente a eleição não é capaz de garantir a gestão democrática. Ela deve ser acompanhada de outros mecanismos de participação como o conselho escolar, conselhos de classe, a participação estudantil e a construção coletiva do PPP, entre outros. Estes mecanismos de participação são resultados da ampliação da autonomia da escola, que está diretamente ligada à descentralização de poderes, e a capacidade de gerir com independência e liberdade.

Foi possível perceber que gestão democrática não é tarefa fácil, que exige muito, tanto do gestor quanto de todos os atores envolvidos. Que apresenta limitações, polêmicas, mas que, de todas as formas de provimento ao cargo, é a mais democrática, pois, toda a comunidade participa do processo de seleção. Há ainda um longo caminho a percorrer, no entanto, é possível sim tornar real a utopia de construir uma gestão democrática do ensino através de práticas positivas e afirmativas que vem ocorrendo em nossas escolas. Neste sentido, profissionais da educação, gestores, comunidade devem se empenhar em busca de maiores espaços de participação e, sobretudo de terem o direito de escolher os gestores escolares.

Observa-se o quanto é importante a eleição direta como mecanismo necessário para efetivar uma gestão democrática. A eleição direta também possui limitações, por si só não consegue resolver todos os problemas relacionados com autoritarismo, clientelismo e falta de participação nos processos de decisões. Para isso precisam-se redefinir paradigmas, formas de pensar que advém de uma cultura centralizadora, autoritária. Mesmo com os avanços da legislação educacional nota-se que pouco caminhou. Percebe-se que a lei não é suficiente para mudar a realidade, que as normas não conseguem resolver todos os problemas da instituição, para isso é necessário criar uma cultura democrática, participativa não só nas instituições escolares, mas em todos os segmentos da sociedade.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O Projeto Político Pedagógico no Contexto da Gestão Escolar**, Site disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg>. Acesso 18-05-2013>.

BARRETO E. S. de Sá. **A participação na escola: contribuições para a melhoria da qualidade da educação**. Brasília: MEC/SEB, 2008. 1 CD-ROM.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília/DF, 2000.

CURY, C, R, Jamil. **Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas**. In: FERREIRA, N, S, C; AGUIAR, M, A. (Orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, Carlos R. Jamil. **Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas**. In: FERREIRA, N.S. C.; AGUIAR, M A. (orgs). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O DIREITO À EDUCAÇÃO: Um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Disponível em <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>> Acesso em 21-05-2013.

Cury, Carlos Roberto Jamil. **O princípio da gestão democrática na educação**. Boletim, 19 de outubro de 2005. Salto para o Futuro. Ministério da Educação. Disponível em <<http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestaodemocratica.pdf>>. Acesso 19-06-2013.

Dicionário Etimológico Scribd. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/55216929/dicionario-etimologico> >. Acesso em 10-05-2013.

Dicionário de língua portuguesa mini-Aurélio. Editora Nova fronteira S.A., Rio de Janeiro Brasil. Edição especial para o FNDE/PNLD2001.

DIVINÓPOLIS. **Lei Complementar nº 139, de 04/09/2007**. Prefeitura Municipal de Divinópolis. Divinópolis/MG

DIVINÓPOLIS. **Projeto Político Pedagógico**. EM HSouza. 2013. Divinópolis/MG

DOURADO, Luiz Fernandes [et al]. – **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

GONÇALVES, Juçara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão**. Disponível em <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>> Acesso em 21-02-2013.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº9394/96. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&msg=1&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes>. Acesso em 02-06-2013.

LÜCK, Eloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Gestão escolar e formação de gestores. Em aberto. Disponível em <http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf>

MARQUES, Luciana R.. **Autonomia da escola nas representações sociais dos membros do conselho escolar.** In revista Brasileira de Política e Administração da educação. Piracicaba, v.19 n. 2, p. 161-304, jul/ dez, 2003.

MENDONÇA, Erasto F.**A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira.** Campinas/ SP: Fe/UNICAMP, 2000.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A construção Coletiva do Projeto político Pedagógico (PPP) da Escola** - Site disponível em: <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>>. Acesso em 20-05-2013.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO,Luis Fernandes.**Autonomia decretada e autonomia constituída.** Disponível em <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>> Acesso em 21-05-2013.

OLIVEIRA, João Ferreira [et al] **Conselho Escolar e Autonomia: Participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola.** Disponível em. <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>> Acesso em 01-052013

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO,Luis Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios, mecanismos de sua implementação.** Disponível em <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>> Acesso em 21-05-2013.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática.** Disponível em <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/view/289>>. Acesso em 20-05-2013.

PETTER, Rosimery Celeste; MARQUES, Genésio. **Gestão e planejamento na educação infantil.** Cuiabá: EdUFMT,2008.

Plano Nacional de Educação. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&msg=1&id=12907:legislacoes&catid=70:legislacoes>. Acesso em 10-05-2013.

Programa nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares. Ministério da educação. Brasília DF, novembro de 2004. Disponível em <<HTTP://moodle3.mec.gov.br/>> Acesso em 21-05-2013.

Souza, Ângelo Ricardo (et.al.). **Níveis de planejamento educacional**. Disponível em <[HTTP://moodle3.mec.gov.br/](http://moodle3.mec.gov.br/)> Acesso em 21-05-2013.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível**. Campinas-SP. Papyrus, 2001, Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico.

ANEXO



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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:
ESCOLA MUNICIPAL HSOUZA**

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

BELO HORIZONTE

2013

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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO:
ESCOLA MUNICIPAL HSOUZA**

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

BELO HORIZONTE

2013

SUMÁRIO

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

INTRODUÇÃO

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

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

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

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

Deve-se ater a importância da participação dos órgãos colegiados na elaboração e implementação do PPP. Segundo Souza (s.d.) “é o Conselho Escolar que no dia-a-dia da escola coordena a gestão escolar, estuda, debate, acompanha, controla e avalia as ações do cotidiano, tanto no que diz respeito ao pedagógico, como ao administrativo e financeiro”. Sabe-se que a democracia na educação escolar depende fortemente de um Conselho Escolar que atue participando de fato das decisões e discussões importantes tomadas na comunidade a qual pertence. Por isso a escola busca fortemente esta atuação de várias maneiras, sempre trazendo a comunidade para o seu interior e se reunindo com bastante frequência com o seu conselho. Desse modo,

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

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

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

2. FINALIDADES DA ESCOLA

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

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

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

O Projeto político Pedagógico deve ser bem elaborado para dar conta de toda estrutura da instituição e orientar o trabalho pedagógico, no entanto este projeto deve ser flexível e estar sempre em constante processo de implementação, alteração, modificação. Esse documento deve ser visto como norteador de todo o

trabalho na instituição, pois a partir de suas diretrizes assume compromissos com a população atendida, com a comunidade e define o que deve ser feito para chegar aos resultados esperados. A lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN) número 9394 de 1996 declara sobre as finalidades da educação,

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (LDB, 1996, art.2º)

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

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

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

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

A instituição de educação infantil Hsouza tendo em vista uma gestão democrática propicia um ambiente acolhedor, não só às crianças como também aos pais e à

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

2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

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

A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar. (CAPÍTULO II, ARTIGO 23)

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

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

2.1 Estrutura Organizacional Administrativa

A estrutura organizacional administrativa é composta pela direção da unidade escolar juntamente com a supervisão, serventes escolares e auxiliares de serviço da instituição. Esta escola possui atualmente uma diretora administrativa, uma diretora pedagógica, uma vice- diretora, uma supervisora, cinco serventes escolares, sendo que duas estão com laudo médico, um auxiliar de serviço I e quatro auxiliares de serviço II.

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

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

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

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

Sabe-se que,

A consolidação dos conselhos escolares implica em buscar a articulação efetiva entre os processos pedagógicos, a organização da escola e o financiamento da educação e da escola propriamente dito. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO, s.d, p.03)

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

2.2 Estrutura Organizacional Pedagógica

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

Os cargos são ocupados através de concurso público e em alguns casos por contratos feitos pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Toda a equipe pedagógica da instituição é de suma importância para que aconteça um trabalho de qualidade, para que a aprendizagem aconteça de maneira prazerosa e significativa para as crianças dentro da gestão democrática a que se propõe. A escola oferece atendimento de creche de crianças de 2 e 3 anos de idade e de 1º e 2º períodos em

2 turnos, sendo que o primeiro inicia-se às 07:00 horas e termina às 11:30 horas. O segundo turno inicia-se às 13:00 horas e termina às 17:30 horas, segundo quadro abaixo:

	Creche II	Creche III	1º Período	2º Período
Matutino	1 turma: 14 alunos.	3 turmas: 18 alunos em cada	3 turmas: 20 alunos em cada	3 turmas: 25 alunos em cada.
Vespertino	1 turma: 14 alunos	3 turmas: 18 alunos em cada	3 turmas: 20 alunos em cada.	3 turmas: 25 alunos em cada.

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

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

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

da agenda e dos espaços externos da escola. Busca-se esclarecer as dúvidas dos familiares dos alunos da melhor forma possível.

Segundo Cury (s.d.), “a escola tem o dever de propiciar de várias maneiras a interação das famílias com a mesma e esse é um modo de tentar garantir a permanência dos alunos na instituição”. Portanto, essa escola procura realizar essa interação desde o início até o final do ano letivo não apenas em reuniões, mas também em festas para comunidade escolar, assim como palestras, cursos e oficinas nos dias chamados Dia Letivo Integrador.

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

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

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

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

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

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

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

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

Através das Ciências Sociais e Naturais, procura-se ampliar as experiências das crianças e permitir que construam conhecimentos diversificados sobre o meio natural

e social, a partir dos já existentes, construindo assim novas formas de pensar sobre os eventos que as cercam. Os projetos pedagógicos oportunizam muitas experiências nesse campo e é muito atrativo para as crianças realizar experimentos diversos.

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

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

3. CURRÍCULO

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

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

É necessário refletir sobre as implicações que o modo de produção capitalista produz no espaço educativo, e nas instituições de educação infantil. Este modo de produção material e simbólico advindo do sistema capitalista está presente nos diversos espaços, e deve partir de nós a atitude de superar nossos limites, buscar possibilidades que nos levam rumo a novas alternativas na construção de nossa prática, procurando fazer a diferença na escola. Lopes (s.d), fala sobre os discursos nas políticas de currículo enfatiza-se a ideia de política de currículo “como um pacote que é lançado “de cima para baixo” nas escolas, determinado pelos governos, cabendo às escolas aceitar passivamente ou resistir”.

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

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

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

Quando os saberes e as habilidades requeridos pela economia mudam, a instituição escolar tende a mudar. Como? Redefinido os saberes e as competências a serem apreendidos pela infância e a juventude. Se a escola transmite conteúdos absolutos, perde sua função social, logo inovemos os conteúdos e estaremos inovando a educação. Em uma concepção estreita

de currículo, inovar a escola é sinônimo de mudar o currículo (ARROYO, 1999, p.137).

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

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

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

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

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

A organização do planejamento didático pedagógico é realizada e implementada segundo os fundamentos norteadores propostos pelo RCNEIs de forma a

contemplar os seguintes eixos: movimento, música, artes, matemática, natureza e sociedade, linguagem oral e escrita. Esses eixos são trabalhados de forma integrada e interdisciplinar procurando criar condições para as crianças conhecerem, descobrirem e ressignificarem novos sentimentos, valores, ideias, costumes e papéis sociais.

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

4.TEMPOS E ESPAÇOS ESCOLARES

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

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

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

- Melhoria da qualidade do ensino devido ao aumento da permanência do

aluno na escola.

- Forma de a escola atender às necessidades sociais de vida das famílias e a rotina de trabalho.
- Representação da nova concepção de educação, sua função no processo de formação dos educando:

A ampliação do tempo diário de escola tem sido apresentada, no Brasil (Ribeiro, 1986) e em outras partes do mundo (Grunder, 1997; Cattabrine, 1997), como uma aposta na diminuição das diferenças entre os sistemas de prestígio e os sistemas desprestigiados, entre os alunos com forte capital cultural e os oriundos de famílias com baixo capital cultural, coisa que o prolongamento generalizado dos anos de escolarização não teria atingido. A novidade da ampliação do tempo diário estaria na transformação do tipo de vivência escolar, na mudança, portanto, no papel desempenhado pela escola. (Cavaliere, 2008, p.1021)

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

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

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

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

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

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

Analisando de forma concreta a organização do tempo escolar, percebe-se que o mesmo tem como objetivo sanar as necessidades relacionadas às dificuldades enfrentadas pelos educandos no que diz respeito ao seu bem estar ou suprir as necessidades do Estado e/ou sociedade adequando-se à busca de conforto dos adultos. Desta forma sua organização apresenta uma vertente cultural o que transforma sua constituição em um fruto de conflitos e negociações.

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

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

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

pedagógica são recursos utilizados na promoção da relação da escola com a família e os educandos.

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

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

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

- Semanalmente com o auxílio do professor eventual que realizam atividades lúdicas, artísticas e psicomotoras com os alunos enquanto os professores planejam entre si. Busca-se sempre que os professores que esteja atuando com a mesma faixa etária participem juntos
- Mensalmente, de forma coletiva, através do projeto Oficina Itinerante da Rede Municipal de ensino que disponibilizam uma equipe de profissionais que realizam oficinas com os alunos enquanto os professores, a direção e a

equipe pedagógica da secretaria de educação planejam, estudam e discutem acerca das dificuldades e necessidades dos educandos e da escola como um todo. Para o educando as oficinas visam propiciar o desenvolvimento das linguagens plástica, musical, corporal e oral.

Os alunos são enturmados de acordo com a faixa etária, de forma heterogênea, ou seja, as classes são compostas por alunos com diferentes níveis de desenvolvimento e conhecimento. A aprendizagem se processa por meio de atividades diversificadas procurando respeitar a individualidade de cada criança valorizando suas aptidões, sem perder de vista o Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil, assim como as Diretrizes Curriculares Nacionais.

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

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

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

[...] a escola é, por natureza, a instituição do aluno e para o aluno. Com todas as suas limitações, é a instituição onde o aluno é sempre a parte principal, onde seu lugar é um direito constitucional. Dependendo de sua proposta, pode vir a ser o local primordial de vida das crianças, onde estas se auto-

reconheçam e sejam reconhecidas, onde seus direitos e deveres sejam acordados e respeitados, onde sejam, efetivamente, as protagonistas do processo educacional (CAVALIERE, 2007, p.1031)

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

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

5. PROCESSOS DE DECISÃO

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

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

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

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

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

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

O colegiado da instituição tem mandato de 2 anos e têm funções de caráter consultivo e deliberativo nos assuntos referentes à gestão democrática, administrativa e financeira da escola, respeitadas as normas vigentes. As regras específicas para o funcionamento do colegiado, resguardados os parâmetros legais, devem ser propostas por seus membros em estatuto próprio, aprovado em assembleia geral pela comunidade escolar. Destinados ainda a executar funções de deliberações e prestação de serviços, conta-se com os seguintes órgãos: diretoria, serviços de apoio administrativos, secretaria e serviços gerais.

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

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

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

hora de efetuar compras e pagamentos. O modo de aplicação dessas verbas segue um critério bem rigoroso.

O caixa escolar é regido por estatuto próprio e acompanha e fiscaliza a administração e aplicação de verbas e recursos financeiros da escola. As reuniões acontecem ordinariamente nos meses em que a instituição recebe recursos financeiros, sendo no mínimo quatro encontros anuais, em ocasiões que se fizerem necessárias podem acontecer reuniões extraordinárias. O caixa escolar é composto por 12 membros, sendo: presidente, tesoureiro, secretário, 3 conselheiros fiscais e respectivos suplentes e conta com a comunidade dentre os seus membros. Todos os membros precisam assinar as atas da prestação de contas da instituição.

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

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

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

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

Enfim a instituição valoriza as ideias e opiniões da sua comunidade escolar, pois percebe a importância de estar decidindo coletivamente as diversas questões escolares e sabe que dessa maneira traz mais legitimidade e transparência ao trabalho da gestão. Procura também valorizar o trabalho de sua equipe sempre realçando os aspectos positivos, elogiando e comentando com o grupo as ações que se fizerem pertinentes. Isso estimula e faz com que a equipe sempre sinta prazer em participar cada dia melhor do trabalho de sua unidade escolar.

6. RELAÇÕES DE TRABALHO

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

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

SEMED oferece cursos de formação continuada para os professores em exercício, a instituição faz um rodízio de forma a atender os conteúdos prioritários e as necessidades dos professores.

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

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

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

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

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

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

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

Uma gestão democrática e participativa é fundamental para se construir relações de trabalho sólidas. É necessário que todos juntos se conscientizem da importância desse processo. Sejam criados espaços que ofereçam as reais condições para

discussões e diálogos constantes sobre as relações sociais visto que, em muitas propostas pedagógicas não é dada a devida importância a este assunto.

7. AVALIAÇÃO

A avaliação faz parte da vida humana na execução de todos os seus fazeres. Um simples ato de julgar, comparar faz parte do avaliar e este ato, tanto pode ser informal, simples reflexões cotidianos ou formal realizada de maneira sistêmica, organizada que serve como suporte para tomada de decisões. No âmbito escolar, a avaliação apresenta objetivos implícitos e/ou explícitos, que geralmente representam valores culturais. Desta forma o ato de avaliar tanto pode servir como instrumento de manutenção do poder dominante quanto como alavanca para transformações sociais. Dourado (2007), ao refletir sobre a qualidade da educação em documentos de organismos multilaterais destaca que:

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

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

Na perspectiva tradicional a avaliação também é utilizada como instrumento de mudança comportamental. Isto ocorre quando se atribuí conceitos maiores a alunos que apresentem bons comportamentos. Neste sentido a nota aferida ao educando representa não o seu grau de assimilação do conhecimento e sim a capacidade do mesmo de seguir normas e regras institucionais. O processo de avaliação, transformadora, não se centra apenas na busca de erros e eventuais culpados, mas sim, na necessidade de entender a avaliação como um todo resultante a interação do sujeito com o conhecimento e com a realidade no qual se encontra inserido. “é preciso ter uma visão global da escola e nela situar o desempenho do estudante.” (Navarro, 2204, p.02)

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

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

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

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

Desta forma o professor deixa de ser visto como mero colecionador de números mensurados quantitativamente, e assume seu verdadeiro papel de educador que utiliza os dados recebidos nas avaliações para que juntamente com sua competência e experiência proporcionar ao educando uma aprendizagem de qualidade e significativa. Navarro vai mais longe ao propor que:

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

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

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

Essa avaliação é referencial para planejamentos e redirecionamento do processo ensino aprendizagem. Fornecem-se aos pais ou responsáveis a devolutiva do rendimento e desenvolvimento do aluno em reuniões periódicas mostrando-lhes o

portfólio do aluno, também os relatórios trimestrais que enfocam as habilidades e particularidades de cada aluno.

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

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

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

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

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Percebemos que o PPP construído coletivamente apresenta significativos resultados na ampliação da gestão democrática da educação. É um processo político e bastante lento, pois toda a comunidade escolar precisa estar envolvida para discutir, planejar, solucionar problemas, avaliar e acompanhar como está ocorrendo a execução das propostas e ações voltadas ao desenvolvimento da escola. Como nos

diz Azevedo “democracia não se limita a sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social” (AZEVEDO, s.d., p.2).

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

No processo de construção do PPP é necessário buscar motivação e presença de mediadores, atores realmente comprometidos com mudanças e transformações que acontecem na educação e, sobretudo no contexto em que escola está inserida. Desta forma se consegue colocar em prática mais qualidade na gestão escolar e a cada dia melhorar a democracia dentro da instituição que só é possível através da participação, melhorando também cada vez mais a qualidade do ensino ministrado na escola.

REFERÊNCIAS:

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

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

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

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

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

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

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

DIVINÓPOLIS. **Proposta Pedagógica EM Hsouza.** 2012. Divinópolis/MG.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.); OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina Almeida. Brasil: MEC/INEP. **A qualidade da educação:** conceitos e definições. 2010. Disponível em: moodle3. mec.gov.br/ufmg. Acesso em 01-05-2013.

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

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

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

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

GONÇALVES, Jussara dos Santos e CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão escolar e o processo de tomada de decisão.** Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/>. Acesso em 13-04-2013

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ANEXOS

ANEXO A

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

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

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

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

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

Divinópolis, 1º de dezembro de 2011.

DIRETOR(A)
ESCOLAR

INSPETOR(A)
ESCOLAR

ANEXO B**Objetivo por idade**










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

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

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

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

ANEXO C

CALENDÁRIO - 2013 - Ensino Fundamental ou Educação Infantil																											
ESCOLA MUNICIPAL HSOUZA																											
JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO				ABRIL															
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
Escolar: 00	Letivo: 00			Escolar: 01	Letivo: 18			Escolar: 01	Letivo: 18			Escolar: 01	Letivo: 21														
MAIO				JUNHO				JULHO				AGOSTO															
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
Escolar: 00	Letivo: 20			Escolar: 01	Letivo: 20			Escolar: 00	Letivo: 15			Escolar: 02	Letivo: 18														
SETEMBRO				OUTUBRO				NOVEMBRO				DEZEMBRO															
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
Escolar: 01	Letivo: 20			Escolar: 00	Letivo: 18			Escolar: 00	Letivo: 21			Escolar: 02	Letivo: 13														
LEGENDA																											
	Início e término do ano escolar				Férias				Dia Letivo Integrador																		
	Início e término do ano letivo				Dia Letivo				Dia Nacional da Consciência Negra - Lei 10.639/03																		
	Recessos e feriados				Dia Escolar				Eleição de Diretores																		
< 1º SEMESTRE >				< 2º SEMESTRE >				TOTAL GERAL																			
Dias Escolares		Dias Letivos		Dias Escolares		Dias Letivos		Dias Escolares		Dias Letivos		Dias Escolares		Dias Letivos													
04		110		05		90		09		200																	
Assinatura/Carimbo Diretor(a)				Assinatura Dinâmica Escolar				Carimbo da Escola Divinópolis, 28/12/2012																			