



**escola de gestores**  
da educação básica

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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA  
E OS PROCESSOS DE DECISÃO**

**ROSEMÉLIA ANÁSTACIO DE OLIVEIRA**

**BELO HORIZONTE, 2013**

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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA  
E OS PROCESSOS DE DECISÃO**

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

**BELO HORIZONTE, 2013**

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Rosemélia Anastácio de Oliveira

## **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E OS PROCESSOS DE DECISÃO**

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:

---

Prof. Nome completo do Professor - Avaliador

---

Prof. Eliandra da Costa Mendes - Orientadora

---

Rosemélia Anastácio de Oliveira - Cursista

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade a análise do Processo de Tomada de Decisão, um dos eixos do Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira. Através de pesquisa documental e bibliográfica foi realizado um estudo no âmbito geral de como é o funcionamento deste processo dentro da instituição e do tipo de liderança adotada pelo seu respectivo gestor, de modo a analisar como são tomadas algumas decisões e quais são as estratégias usadas para defini-las. Como as práticas pedagógicas são executadas, como é feita organização do trabalho coletivo e qual o tipo de liderança é usada para acompanhar esse processo. Foi possível perceber que através de uma gestão compartilhada, gestores, professores, e comunidade são co-participantes do processo de construção do Projeto Político Pedagógico e responsáveis por melhorias no ambiente escolar e no processo de aprendizagem.

**Palavras-chaves:** Tomada de decisão, gestão escolar, Liderança

# SUMÁRIO

1. Introdução .....	6
2. Formas de lideranças .....	7
2.1 Liderança democrática .....	7
2.2 Liderança autocrática .....	7
2.3 Liderança participativa .....	8
3. Um líder participativo: um olhar sobre a gestão da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira .....	8
4. Considerações finais.....	10
5. Referências Bibliográficas .....	11
6. Anexo: Projeto Político Pedagógico Municipal Virgílio Alves Pereira .....	13

## 1. Introdução

A tomada de Decisão é um processo que contribui para o controle das deliberações e a busca por resultados. No que se referente ao ambiente escolar, o gestor é o sujeito que está à frente e que coordena os processos de tomada de decisão. Para isso ele precisa se armar de muitas alternativas para estabelecer metas, objetivos e delegar as responsabilidades. No dicionário Aurélio a palavra *decisão* é descrita como *ato ou efeito de tomar, de decidir, resolução, determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem capacidade de decidir*. (FERREIRA, 1986, p.525). Nesse sentido entendemos a complexidade do trabalho dos gestores a frente das escolas.

Para COSTA NETO (2007, p. 40):

A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exige um certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar.

Os líderes são responsáveis pela condução do processo de desenvolvimento da escola. Alguns aspectos do ambiente que o gestor ou líder conhecem devem ser levados em consideração e a constituição de uma liderança participativa com o envolvimento dos pais, alunos, professores e funcionários, para que sejam tomadas algumas decisões. O gestor deve promover a interação entre todos da comunidade escolar de modo a construir uma gestão compartilhada e a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), deixando claro a importância e a responsabilidade de cada na consolidação do mesmo.

Ao analisar o PPP da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira foi possível perceber que a mesma tem por objetivo a gestão compartilhada e de que alguns espaços de decisão coletivas estão sendo construídos e reformulados de modo que toda a comunidade escolar (ou grande parte dela) se envolvam nos processos de tomada de decisão. De modo a entender como se constituiu esse processo na escola e quais são os resultados e consequências de uma gestão democrática, ao longo desse trabalho

foi realizada uma pesquisa bibliográfica de modo a identificar quais são os tipos de liderança possíveis para um gestor, qual foi a opção adotada pela referida instituição.

## **2. Formas de lideranças**

As diversas formas de liderança vêm fomentar a produtividade da gestão. A liderança só é bem trabalhada se for participativa e dialogada com ambas as partes envolvidas. Uma liderança autoritária só convém ao gestor, não satisfaz a escola de forma geral o que contribui para uma insatisfação organizacional. Apresenta-se logo abaixo algumas das principais formas de liderança que orientam o trabalho dos líderes/gestores e do impacto de suas ações na instituição que os mesmos coordenam.

### **2.1 Liderança democrática**

O líder democrático é um líder que coordena o processo de participação entre a equipe procurando sempre que possível fazer com que todos interajam na resolução dos problemas, estimulando e orientando nos momentos de discussão e execução das ações.

De acordo com CHIAVENATO (1994) citado por LÜCK (2000, p. 35).

(...)os líderes são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. A liderança, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem para atingirem metas coletivas. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.

Entendemos assim que a liderança é fator principal de organização e sobrevivência de qualquer grupo.

### **2.2 Liderança autocrática**

Esse tipo de liderança é baseado apenas na opinião e nas ordens do líder. Onde tudo é centralizado por ele, a equipe é totalmente subordinada. Centrada no líder

que só dá as ordens, exigindo assim a produtividade de cada indivíduo isoladamente. As ordens são para o trabalho momentâneo, assim o indivíduo não sabe qual será o próximo passo.

Ficando assim as deliberações apenas para o líder, o indivíduo não tem o poder de influenciar com nenhuma opinião ou ato. Este tipo de liderança faz com que o sujeito perca sua individualidade e seu modo de expressão, ao mesmo tempo que pode gerar insatisfação.

### **2.3 Liderança participativa**

A Liderança participativa é fomentada por um líder estimulador que busca a participação de todos na análise dos problemas e na execução das ações a serem efetivadas. O diferencial desse tipo de líder é que o mesmo interage e envolve ganhando confiança e aumentando o comprometimento de todos com a instituição a qual está à frente. Para que isso aconteça ele tenta estar atento á qualidade das relações humanas.

De acordo com Likert, (1971, p.57)

Os dirigentes com melhores índices de desempenho concentram sua atenção primeiramente no aspecto humano dos problemas dos seus subornados no empenho em construir grupos de trabalho eficazes com os objetivos desafiadores.

O líder participativo que analisa o ser humano e suas complexidades consegue resolver os problemas com soluções satisfatórias e comprometidas com o bem estar humano. A liderança participativa avalia todas as construções que podem ser participativas e que colaboram positivamente para a construção de uma organização.

### **3. Um líder participativo: um olhar sobre a gestão da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira**

A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então, restritas



aos ambientes empresariais, foram adotadas pela Educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios. (LUCK, 2010, s.p.)

A Escola Municipal Virgílio Alves Pereira foi municipalizada em 1998 com atendimento do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental. Nesse mesmo ano foi realizada a 1ª eleição para o cargo de diretor com seleção entre os efetivos lotados na unidade escolar.

A escola desde junho de 2010 possui seu próprio prédio e oferece os níveis de ensino desde a educação infantil até o 9º ano do ensino fundamental. Atende a uma clientela em sua maioria da classe baixa. Grande parte dessas famílias tem a renda baseada no salário-mínimo, Bolsa Família e ajuda governamental. É a única escola da rede municipal e está localizada na zona urbana, no centro da cidade de Olímpio Noronha, Sul de Minas Gerais.

Ao ter acesso ao Projeto Político Pedagógico e a outros documentos da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira foi possível perceber que a referida instituição possui algumas características de gestão democrática como, por exemplo, a eleição dos gestores e a construção do Projeto Político Pedagógico. Percebe-se também que a mesma se enquadra no tipo de liderança participativa, onde há o envolvimento parcial da equipe pedagógica, dos funcionários e da comunidade escolar no processo de tomada de decisão e na construção do seu PPP.

A gestão da escola juntamente com a equipe pedagógica e o corpo docente procuram incentivar a participação da família promovendo projetos e eventos onde os alunos demonstram seus talentos através das artes plásticas, cênicas e também do esporte. Os pais são convidados a cada bimestre a participarem das reuniões de Pais e Mestres, onde são informados sobre o desempenho dos filhos. E em contrapartida a escola oferece as intervenções pedagógicas necessárias para o desenvolvimento cognitivo dos alunos.

No entanto, há um longo caminho ainda a se percorrer, o que exige dos gestores, uma ação mais efetiva em ações que estimulem a participação dos pais nas decisões da escola. A escola conta com um colegiado pouco participativo nas

questões pedagógicas, atuando mais efetivamente nas decisões administrativas e financeiras.

O primeiro passo para a consolidação de uma gestão democrática já acontece na Escola, que é a construção quase coletiva do PPP, mas para se construir um ambiente onde as ações e as decisões são tomadas coletivamente os gestores da Escola precisam investir em uma liderança democrática. De acordo com VERGARA (2000) nesse tipo de Liderança:

(...)o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo idéias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas. (VERGARA, 2000, p.76)

Na prática, o gestor poderá utilizar diferentes estilos de liderança, de acordo com a tarefa/decisão a ser executada, com as pessoas e com a situação. Lopes et al (2008) afirma que o gestor tanto pode mandar cumprir algumas ordens como sugerir aos colaboradores a realização de algumas tarefas/ações, ou ainda consultar toda a sua equipe antes de tomar alguma decisão. O importante é que as decisões sejam compartilhadas e as pessoas entendam a importância delas nesse processo.

Podemos definir o Processo de Decisão como um processo de comando, de autonomia que não pode ficar a cargo apenas do líder/gestor e sim envolver todos que fazem parte da instituição. Deve-se em primeiro lugar traçar os objetivos, desenvolver e estabelecer as medidas e estratégias, tomar a decisão e analisar quais serão seus impactos e efeitos. E é nessa perspectiva que os profissionais e a comunidade da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira constroem sua trajetória.

#### **4. Considerações finais**

Pelo estudo realizado foi possível perceber que o processo de tomada de decisão no ambiente educacional é algo extremamente necessário para que a escola seja

efetivamente de todos e para todos. Focando a análise na realidade da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira, percebemos que trata-se de uma instituição que aproveita sua autonomia para incentivar a participação de seus membros, através da contribuição dos profissionais e da família em relação às tomadas de decisões fazendo-os se sentirem efetivamente parte dela.

No PPP da instituição é possível perceber que embora a mesma siga uma liderança democrática, ainda são necessárias ações para ampliar a participação, sobretudo da família. Conclui-se, portanto, que é papel do gestor e de sua equipe, incentivar cada vez mais essa participação, pois a efetivação da gestão democrática não se dará da noite para o dia, trata-se de um longo processo de conscientização, desmistificação e construção coletiva.

É necessário que as pessoas envolvidas acreditem, confiem e admirem seu “comandante”, desse feito, surgirão os mais leais e motivados “soldados”. Essa é uma qualidade que complementa a propriedade da competência e estabelece na habilidade da liderança! (GODOY et. al.,2010. p.163 ).

## 5. Referências Bibliográficas

COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa** . 2ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GODOY, Valdir A. A gestão escolar e as característica necessárias para a tomada de decisão. **Revista científica**. FACIMED - Faculdade de Ciências Biomédicas de Cacoal, volume 2, número 2. 2010: RO.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

LOPES, Adilson de O et al. O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. **Revista científica eletrônica de administração**. Garça/SP, n. 14, 2008. Disponível em [www.revista.inf.br/adm14/pages/.../ADM-edic14-anoviii-art01.pdf](http://www.revista.inf.br/adm14/pages/.../ADM-edic14-anoviii-art01.pdf). Acessado em: 26 de junho de 2013.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 4 ed.-Petrópolis, RJ:Vozes, 2010 –(série Caderno de Gestão;4)

OLIMPO NORONHA. **Projeto Político Pedagógico Municipal Virgílio Alves Pereira**. Olimpo Noronha/MG: 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

**6. Anexo: Projeto Político Pedagógico Municipal Virgílio Alves Pereira**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO  
ESCOLA MUNICIPAL VIRGÍLIO ALVES PEREIRA**

**ALTAISA HELENA DA SILVA EUGÊNIO  
ANA LÚCIA GARCIA  
MARIA ANGÉLICA MARTINS VILELA  
ROSEMÉLIA ANASTÁCIO DE OLIVEIRA**

**BELO HORIZONTE  
2013**

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)**

### **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ESCOLA MUNICIPAL VIRGÍLIO ALVES PEREIRA**

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

## INTRODUÇÃO

Vive-se um momento inovador que exige mudanças significativas no processo ensino/aprendizagem, a partir da ação desenvolvida pelos educadores, nunca desvinculadas da realidade. Assim, uma equipe de trabalho precisa assumir um grande desafio: articular a diversidade e potencializá-la para a condução de um trabalho de sucesso.

Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nas palavras de GADOTTI:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (1994, p. 579).

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira, da cidade de Olímpio Noronha, vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. Mais do que isso, afirma FREITAS:

(...) as novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força às vezes favoráveis, às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio chão da escola, com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola. (1991, p. 23).

Pensando assim, todos os profissionais envolvidos com a escola foram reunidos para pensar o que desejariam que acontecesse na educação do Município.

Levando-se em conta que, a educação é alicerçada em quatro pilares: aprender a conviver, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a Ser, concebendo-a como a forma mais plena de formar a pessoa em seu todo, o desejo de todos os envolvidos com a escola é, como educadores, promover atividades buscando a valorização da pessoa humana, principalmente na comunidade.

O “aprender”, sendo um desafio, é o compromisso maior da escola. Todos deverão aprender, independentemente da idade e das necessidades educativas especiais, levando-se sempre em conta a realidade e as potencialidades de cada um. Todos devem assumir o significado do aprender e fazer do aprendizado um dom para a transformação do mundo, por meio de ações conscientes como cidadãos. Sendo assim, a riqueza dos valores básicos da formação do homem serão trabalhados e conservados, e com eles será estabelecida a relação recíproca entre professor/aluno, professor/professor, aluno/professor, aluno/aluno, em interação afetiva do ser e partilha efetiva do conhecimento.

A Escola Municipal Virgílio Alves Pereira funciona em um prédio novo inaugurado em junho de 2010, localizado na Rua 8 de Maio, 688 – telefone (35) 3274.1160, e-mail: [vap\\_ig@hotmail.com](mailto:vap_ig@hotmail.com).

Como o município não possui Sistema Municipal de Ensino, tem como referência o Sistema Estadual de Ensino, oferecendo Educação Infantil, Ensino Fundamental de 9 anos e a EJA do segundo segmento. A Educação Infantil até o quinto ano funciona no turno vespertino, as turmas de sexto ao nono ano no turno matutino e a EJA no noturno. A Educação Infantil de quatro e cinco anos funciona em prédio separado em outro endereço.

A escola atende a uma clientela de classe baixa e média-baixa, num total de 685 alunos e a enturmação é feita respeitando a faixa etária dos mesmos.

GE em sua estrutura física possui vinte salas de aula; quatro banheiros masculino e feminino; dois banheiros para professores; salas de: diretoria, vice diretoria, supervisão, professor eventual, atendimento médico, odontológico e psicológico, secretaria e arquivo, todas com banheiro; sala de informática com quinze computadores; biblioteca; salas de: vídeo, material didático e pedagógico, aulas de reforço e refeitório para alunos; refeitório para professores, depósito de material de limpeza, depósito de merenda; e duas salas de professores com banheiro.

A escola conta também com cinco computadores com impressora matricial e HP Laser Jet, um retro projetor, um aparelho de som, três aparelhos de televisão, uma máquina copidora, dois aparelhos de DVD, uma máquina de fotografias digital e um aparelho de Data Show com telão.

Os professores que atuam na escola são, em sua maioria, efetivos e habilitados, havendo um número pequeno de designados.



O quadro funcional da escola é composto por um diretor e um vice-diretor, doze professores regentes de turma, treze professores regentes de aula, um auxiliar de biblioteca, dois auxiliares de secretaria, sete ajudantes de serviços gerais e três especialistas de educação. Todos são comprometidos com o coletivo, com as possibilidades de se trabalhar por uma educação de qualidade, cientes de que a escola não é um fim à si mesma, mas à aprendizagem.

As metodologias e formas de aprendizagem desenvolvidas pela escola estimulam a autonomia, a organização, a iniciativa, a flexibilidade, a criatividade, o uso adequado de diferentes formas de comunicação, o exercício de atividades em grupo, a determinação, a capacidade de planejamento, execução e avaliação.

Esse Projeto também está em consonância com a proposta da Escola Inclusiva, respaldado pela LDB 9.394/96 e representa um conjunto de esforços de educadores, técnicos e famílias de portadores de necessidades educacionais especiais no sentido de romper barreiras e limitações historicamente construídas para o exercício da cidadania.

O objetivo maior é concretizar uma educação democrática de qualidade, que tem como princípio a promoção e inclusão de pessoas portadoras ou não de necessidades educacionais especiais, além de serem reconhecidos a importância e oportunidade de conhecimentos de referência já recontextualizados nesse sentido. Sendo assim, todos devem estar permanentemente envolvidos e articulados para apoiar e engendrar, sempre e cada vez mais, novas alternativas de práticas que possam viabilizar uma educação de qualidade, com direitos sociais para todos.

## **FINALIDADES DA ESCOLA**

A escola é uma entidade pública, sem fins lucrativos, que promove a educação, garantindo o acesso e permanência dos alunos, visando seu desenvolvimento integral e através dos meios de recuperação: “ensino”, “terapia” e “reeducação”. Um dos grandes desafios da escola é oferecer uma educação de qualidade fazendo do ambiente escolar um meio onde o aprendizado seja favorecido de forma prazerosa e funcional. Conforme LIBÂNEO:

(...) Devemos inferir, portanto, que uma educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos. A escola deve oferecer situações que favoreçam o aprendizado, onde haja sede em aprender e também razão, entendimento da importância desse aprendizado no futuro do aluno. (2005, p. 117).

Portanto, a missão da Escola Municipal Virgílio Alves Pereira fundamenta-se em uma educação de qualidade na luta em defesa dos direitos das pessoas; apoio à família, fazendo a aproximação dos pais e seu efetivo envolvimento e comprometimento com o processo educacional de seus filhos. Para que isso se efetive, trabalhar-se-á com atendimento educacional especializado, levando à aquisição de habilidades para a vida cotidiana. Além da educação formal, a escola deverá promover e articular ações de defesa de direitos, orientações e apoio à família quando necessário, direcionados à construção de uma sociedade justa e solidária, voltada para a formação do indivíduo, com vistas ao exercício da cidadania.

Diante de tudo isso e através de uma reflexão coletiva, tendo como objetivo melhorar a qualidade de educação e o alcance de seus objetivos e metas, a missão da escola parte da missão da educação que é proporcionar o crescimento dos educandos nos sentidos cultural, intelectual, ético e moral, assumindo e integrando os desafios emergentes da sociedade em mudança.

Medidas adaptativas serão colocadas em prática e focalizarão a diversidade da população escolar, pressupondo que o tratamento diferenciado pode significar, para os alunos que necessitam igualdade de oportunidades educacionais. Desse modo, busca-se promover maior eficácia educativa na perspectiva da escola para todos, implicando o conceito de “Inclusão”, que segundo MANTOAN:

(...) significa convidar aqueles que (de alguma forma) têm esperado para entrar e pedir-lhes para ajudar a desenhar novos sistemas que encorajem todas as pessoas a participar da completude de suas capacidades – como companheiros e como membros. (1997, p. 137).

Deve-se afastar um pouco de certas teorias e pensar na “paixão” que deve existir em toda a vida e em todo trabalho. Dessa maneira, pode-se transcender, ultrapassar os próprios limites para que existam novos educadores e “alunos”, criando e percorrendo tempos passados e novos, assim como novos e antigos espaços.

Assim, é possível que cada educador se torne autor de sua própria história e do modo de praticar o exercício pedagógico cotidiano, ainda que se sinta muitas vezes um pouco despreparado, abrindo espaços para novas propostas.

Sendo assim, a maior Missão da escola é: cumprir bem o papel de verdadeiros “educadores”, e que a competência esteja presente em tudo que se propõe fazer. Portanto informar e formar está entre os objetivos da escola, que se encontra voltada para o pleno desenvolvimento

do educando. Valoriza-se não só a transmissão de conhecimentos, mas enfatiza-se outros aspectos como as formas de convivência e o respeito às diferenças.

Compete a Escola tornar-se um dos agentes de mudança social e constituir-se, ela própria em um espaço democrático, garantido, a cada aluno, o direito não só da permanência, mas, principalmente, o direito de aprender e de progredir com sucesso em sua escolaridade.

As funções pedagógicas determinam a ação das funções administrativas. De acordo com ALVES (1992, p. 21), organizam as funções educativas para que a escola atinja de forma eficiente e eficaz as suas finalidades.

A escola trabalha no sentido de criar situações de ensino que permitam aos alunos a realização de novas atividades, fazendo com que cada um seja o protagonista na construção de seu próprio conhecimento. A educação é baseada no “compreender”, formando o indivíduo para a participação política e preparando-o para uma melhor compreensão da sociedade em que vive.

A questão da família tem que ser pensada também nesse processo de inclusão. Procurar-se-á promover ações que tragam as famílias para serem aliadas e se sentirem também incluídas no processo de ensino e aprendizagem, independentes do nível de escolaridade. A participação da família é considerada hoje, mais do que nunca, um fator de grande importância para a qualidade da educação. Tudo será feito para que as famílias ocupem um lugar importante em todo o processo educativo, ajudando no crescimento da organização.

A função da escola com relação às famílias, é de apoio, não assistencial. Tem que se estabelecer confiabilidade para que elas tenham abertura nessa convivência, para que se sintam acolhidas e sejam guerreiras no desafio que, conseqüentemente é de todos – família/escola, uma vez que se está envolvido em todo o processo. Conforme LIBÂNEO:

(...) o grande desafio é o de incluir, nos padrões de vida digna, os milhões de indivíduos excluídos e sem condições básicas para se constituírem cidadãos participantes de uma sociedade em permanente mutação. (2005, p. 116).

A busca coletiva de mudanças e soluções transforma a escola em um espaço de diálogo e reflexão compartilhada que estimula os educadores a refletirem sobre sua prática pedagógica com vontade, desejo, compromisso, paciência, esperança e disponibilidade para reflexões e estudos.

O Projeto Político-Pedagógico é uma diretriz filosófica e permite que os educadores comparem se aquilo que estão realizando está próximo ou não dos ideais pretendidos. Para argumentar:

(...)como prática estritamente humana jamais pude entender a educação como experiência fria, sem alma, em que os sentimentos e as emoções, os desejos, os sonhos devessem ser reprimidos por uma espécie de ditadura racionalista. Nem tampouco jamais compreendi a prática educativa como uma experiência a que faltasse rigor em que se gera a necessária disciplina intelectual. (FREIRE, 1996, p. 146).

Levar-se á em conta as legislações estaduais e LDB 9394/96 que em tudo consideram o aluno enquanto pessoa e educando. Para tanto, há necessidade dos educadores refletirem sobre a ação educativa que a escola desenvolve, com base nas finalidades e objetivos definidos como: professores mais capacitados, mais competentes e mais comprometidos com a qualidade da educação; direção, coordenação e supervisão mais democráticas e atuantes como educadores da coletividade; composição de turmas, turnos e horários adequados a critérios pedagógicos que favoreçam a aprendizagem e o sucesso dos alunos; criação de espaços para capacitação em serviço e assistência didático-pedagógico constantes aos professores, de forma a assegurar o retorno dos benefícios para a escola; e proposição de medidas para superar problemas escolares diagnosticados (repetência, desinteresse, dificuldade de aprendizagem e dificuldade de relacionamento interpessoal).

Em síntese, trabalhar pela qualidade implica consciência crítica e capacidade de agir, saber e mudar. E nesse sentido, fica claro entender que a gestão democrática no interior da escola não é um princípio fácil de ser consolidado, visto que se trata de uma participação crítica não só na construção desse projeto como na sua gestão. Mas, buscar-se-á sempre uma gestão democrática com ampla participação de todos os envolvidos com a escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. nas palavras de MARQUES:

(... )a participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação.(1990, p. 21).

A escola deverá ser reconhecida como entidade educacional que prepara as pessoas para serem no mundo agentes atuantes, aplicando e vivendo conhecimentos, valores, sentimentos, experiências e criatividade. Para isso, os professores terão que ser participativos, disponíveis para rever cada um o seu papel e para manter seu compromisso de EDUCADOR para a vida.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A Escola Municipal Virgílio Alves Pereira procura, na medida do possível, trabalhar a “Inclusão”. Para isto, leva em conta uma educação escolar na qual suas especificidades, em todos os momentos, devem estar voltadas para a prática da cidadania. Como afirma BRANDÃO:

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação. (2004, p. 7).

Constrói-se, assim, uma instituição escolar dinâmica, onde o pedagógico é o eixo de todo trabalho. Um trabalho que valoriza, respeita a diversidade do aluno e no qual o aluno seja sujeito de seu processo de conhecer, aprender, reconhecer e produzir a sua própria cultura.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA**

A Escola Municipal “Virgílio Alves Pereira” oferece a Educação Infantil de quatro e cinco anos, o Ensino Fundamental com duração de nove anos e a Educação de Jovens e Adultos.

A escola é organizada em:

- Educação Infantil com 54 alunos;
- Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano com 413 alunos; e
- Educação de Jovens e Adultos (EJA) do segundo segmento, com 47 alunos.

A escola conta com recursos financeiros vindos de programas do governo federal, como verbas do PDDE, PNAT, PNAE e Salário Educação. Os recursos financeiros da Escola são investidos na melhoria e manutenção do prédio, no transporte escolar, na merenda escolar e no aperfeiçoamento pedagógico dos profissionais.

Nossa autonomia financeira é conseguida através de verbas, festase ações beneficentes. Esses recursos serão gerenciados de acordo com as possibilidades e necessidades da Escola. A escola conta em seu prédio com três andares, sendo um refeitório para os alunos e um para os funcionários, uma cantina, despensa de merenda e uma despensa de material de limpeza e banheiros para os funcionários no andar térreo; no primeiro andar ficam as salas de aula, os banheiros masculino e feminino, gabinete odontológico, sala para psicólogo, secreta-

ria, sala de professores, sala de supervisão, sala de professor eventual, diretoria e sala de informática; e no segundo andar ficam as salas de aula, banheiros masculino e feminino, sala de professores, sala de reuniões e de vídeo, biblioteca, sala de material pedagógico e sala de estudos orientados. O prédio se encontra em ótimo estado e é um prédio novo, recém inaugurado.

Conta também com cinco computadores com impressora matricial e HP Laser Jet, um retro projetor, um aparelho de som, três aparelhos de televisão, uma máquina copiadora, dois aparelhos de DVD, uma máquina de fotografias digital e um aparelho de Data Show com telão.

O quadro funcional da escola é composto por um diretor e um vice-diretor, doze professores regentes de turma, treze professores regentes de aula, um auxiliar de biblioteca, dois auxiliares de secretaria, sete ajudantes de serviços gerais e três especialistas de educação. Todos são comprometidos com o coletivo, com as possibilidades de se trabalhar por uma educação de qualidade, cientes de que a escola não é um fim à si mesma, mas à aprendizagem.

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PEDAGÓGICA**

Para a escola, trabalhar bem o pedagógico é fundamental, pois educar é trabalhar não só o cognitivo, mas todas as dimensões do ser humano, acreditando que todos podem aprender, independente de suas necessidades. Assim, todos os profissionais que atuam na Escola têm que considerar as diferenças individuais dos alunos, respeitando os ritmos e as diferenças de cada um. De acordo com FERREIRA (2007, p. 521) “segundo o dicionário Aurélio educação é um processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral da criança e do ser humano em geral, visando à sua melhor integração individual e social”. Desta forma a educação é o instrumento capaz de possibilitar o pleno desenvolvimento de toda e qualquer pessoa.

Os alunos são educandos que podem ou não apresentar necessidades educacionais especiais, temporárias ou não, são cidadãos com possibilidades de aprendizagem que podem, muitas vezes, requerer um “ato pedagógico” diferenciado, exigindo uma postura institucional que preserve o princípio elementar do ato educativo.

É importante que os conteúdos e materiais a serem trabalhados em sala de aula estejam de acordo com a necessidade de recursos tecnológicos, humanos e outros, contemplando assim a diversidade da demanda educacional.

Não se trata de introduzir novas metodologias, mas sim, novas formas de abordagem do ensino. Reunir pistas concretas e fundamentação teórica que viabilizem a ação educativa escolar numa perspectiva de promoção do ser humano para aquilo que é melhor para ele. Os métodos de ensino serão utilizados de acordo com as necessidades dos alunos, favorecendo o desenvolvimento, a aprendizagem e a socialização. e a diversidade será valorizada como princípio fundamental da inclusão.

Os alunos com maiores dificuldades de aprendizagem terão uma proposta diferenciada, mas participarão de todas as atividades propostas, levando-se em conta que as possibilidades existem, mas que as diferenças têm que ser levadas em conta. Esses alunos são atendidos individualmente ou em pequenos grupos pelos professores regentes e com apoio da equipe pedagógica, bem como pelos professores recuperadores durante as aulas de reforço às quais são ministradas extra turno. A enturmação visa garantir um ensino de qualidade, formado a partir de necessidades específicas na construção de habilidades, competências sociais e cognitivas podendo utilizar o reagrupamento como estratégia de intervenção. O trabalho pedagógico na escola estimula o crescimento das potencialidades sociais e afetivas, facilitando o processo de ensino e aprendizagem.

A escola organiza e planeja a ação didático-pedagógica através da Pedagogia de Projetos, de maneira interdisciplinar e multidisciplinar, planejados nas reuniões pedagógicas realizadas mensalmente, com a presença de todos os professores. Projetos temáticos são desenvolvidos, utilizando principalmente os temas transversais da atualidade: Projeto de Leitura, Valores, Festa Junina e outros.

São oferecidas as seguintes modalidades da Educação básica: Educação Infantil, Ensino Fundamental de nove anos e a EJA. Os alunos são agrupados por faixa etária e a distribuição de turmas é feita de acordo com o perfil dos professores, sendo as turmas de alfabetização oferecidas aos professores que tenham experiência na função.

A equipe pedagógica deve apoiar, incentivar e enriquecer toda e qualquer situação de interação em sala de aula e entre as salas para que a escola, no todo, seja um ambiente não só de alfabetização, mas também de letramento, na perspectiva de uma escola com qualidade social. Para que tudo isso se concretize, todos os professores devem estar sempre se aperfeiçoando e atualizando para conhecerem pelo menos o mínimo sobre as deficiências e , conseqüentemente, chegar mais perto possível dos alunos. O que se deseja é que haja realmente uma escola de qualidade, capaz de não excluir ninguém. Para argumentar:

(...)assim, reconhece-se que o interesse tutelado pelo direito fundamental à educação, utilizado como instrumento de transformação social, possa subordinar o estado ao entendimento das necessidades humanas protegidas pela nossa Lei Maior. Mas, a compreensão merece ser ampliada em seu conceitual, pois, atender ao direito fundamental à educação inclusiva significa cumprir, qualitativa e quantitativamente as obrigações que dele decorrem, produzindo ações políticas e serviços educacionais adequados à plena formação do educando. (SILVA, 2006, p. 31).

Sem essa percepção, dificilmente podemos perceber que, ao ministrar uma aula, estamos compartilhando com nosso aluno uma multiplicidade de elementos como conhecimentos, valores, sentimentos, experiências, imaginação, memória, enfim, o ser todo em ação. Portanto, é inadequado considerar os alunos de forma homogênea, ou desconsiderar sua história de vida, seus modos de viver, suas experiências culturais, seus experimentos, seus relacionamentos e ambientes vivenciais. Além disso, não podemos atribuir um caráter de unificação aos seres, ou neutralidade aos conteúdos, tendo como único fim a assimilação das informações, consideradas indispensáveis unilateralmente.

A realidade de cada aluno deve ser conhecida por cada professor e pelos profissionais que trabalham na escola, para que as necessidades educativas sejam corretamente respondidas. Os professores devem também se sentirem incluídos na escola e com os alunos. A aprendizagem requer uma relação afetiva professor/aluno, o que deverá ser muito trabalhado pelo professor; assim, as aulas deverão atingir a todos os alunos, para que não haja desinteresse e indisciplina. cremos que todos os alunos conseguirão aprender se forem utilizados o estilo individual de aprendizagem e as inteligências múltiplas que cada um tem.

E para que haja realmente essa “inclusão” que tanto almejamos, o professor terá que se empenhar para que suas aulas sejam eficazes, participandode reuniões e cursos de aperfeiçoamento, mas conscientes de que, na educação inclusiva, é com a realidade que se aprende, com o dia-a-dia e com o estar aberto para aprender.

A questão fundamental é a atitude de cada pessoa ou profissional envolvido com a instituição. Paraphraseando Roberto Shinyashiki, se é algo que desejamos fazer, começamos a procurar meios de consegui-lo, mas se é algo que não desejamos fazer, começamos a procurar desculpas para não fazê-lo.

## **CURRÍCULO**



A palavra currículo tem sua origem no vocábulo latino *Scurrere* significando correr em determinado trajeto, caminho. E a partir daí o termo foi interpretado como um percurso a ser trilhado pelo aluno no processo educativo da escola, representando hoje muito mais do que um programa de estudos. O currículo segundo MCLAREN:

(... ) representa a introdução de uma forma particular de vida; ele serve, em parte, para preparar os estudantes para posições dominantes ou subordinadas na sociedade existente. O currículo favorece certas formas de conhecimento sobre outras e afirma os sonhos, desejos e valores de grupos seletos de estudantes sobre outros grupos, com frequência discriminando certos grupos raciais, de classe ou gênero. (1977, p. 216).

O processo ensino/aprendizagem acontece na sala de aula e é aí que o currículo se concretiza. O ponto de partida é o aluno concreto, com sua cultura e suas particularidades e o currículo na Escola Municipal Virgílio Alves Pereira concebe esse aluno como um ser centrado em sua subjetividade, tendo como objetivo maior a educação inclusiva. Segundo SÁ:

(...) pensar o sujeito em sua individualidade e subjetividade, inserido em seu contexto: enfatiza-se o gênero, a língua, a cultura pessoal, enfim: a diferença. Se antes o tributo era dado à igualdade, hoje se problematiza a diferença e mostra-se a desigualdade. (2010, p. 45).

A escola trabalha não no sentido de integrar os alunos para que eles se adaptem à escola, mas no sentido de incluir esses alunos; é a escola que deve se adequar às diferenças apresentadas. A realidade de cada aluno precisa ser conhecida por cada professor e pelos profissionais que trabalham na escola, para que as necessidades educativas sejam corretamente respondidas. Levar-se-á em conta as inteligências múltiplas de cada educando. Sendo assim, o currículo tem importância fundamental. Conforme argumenta Silva (2010), o currículo não pode ser:

[...] um instrumento pedagógico neutro, ao contrário (o currículo) é um campo de conflitos, tensões e relações de poder do qual resulta um conjunto de prescrições sobre os conteúdos, as organizações e as práticas que refletem (e reproduzem) as relações sociais e políticas existente em cada momento histórico, que são negociadas, efetivadas, construídas e reconstruídas na escola (SILVA, 2010, p. 06).

Para tanto, LIBÂNEO(1998) propõe a discussão de um conjunto de objetivos para uma educação básica de qualidade que compõe:

(...) formação para a cidadania crítica, isto é, um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar o mercado de trabalho. A escola deve continuar investindo na ajuda aos alunos a se tornarem críticos, a se engajarem na luta pela justiça social, a entender o papel que devem desempenhar, como cidadãos críticos, na mudança da realidade em que vivem e no processo de desenvolvimento nacional, e que a escola os capaci-

te a desempenhar este papel. Cidadania hoje significa `dirigir ou controlar aqueles que dirigem` (na expressão de Manacorda); para isso o aluno precisa ter as condições básicas para situar-se competente e criticamente no sistema produtivo. (1998, p. 192).

Portanto, a aprendizagem escolar está diretamente vinculada ao currículo, organizado para orientar, dentre outros, os diversos níveis de ensino e as ações docentes. O currículo da escola será adaptado quando preciso for, e será construído no dia-a-dia, com propostas que determinam, executam e avaliam as atividades e os conteúdos oferecidos de forma sistemática ao aluno, visando ao atendimento das dificuldades de aprendizagem, as necessidades educativas especiais dos educandos e ao favorecimento de sua escolarização. Considera os critérios de competência acadêmica dos alunos, tendo como referência os PCNs e busca maximizar as suas potencialidades, sem ignorar ou sublevar as limitações que apresentam e suas necessidades educativas especiais.

Essas medidas adaptativas focalizam a diversidade da população escolar e pressupõem que o tratamento diferenciado pode significar, para os alunos que necessitam, igualdade de oportunidades educacionais. Desse modo, buscam promover maior eficácia educativa, na perspectiva da escola para todos. O currículo proporciona informações concretas sobre o que, quando e como ensinar e avaliar. Segundo COLL:

(...) currículo é um projeto, situa-se entre as intenções, princípios e orientações gerais e a prática pedagógica. O Currículo é abrangente, mais do que as matérias e conteúdos do conhecimento. É também sua organização e sequência adequadas, bem como os métodos que permitem o melhor desenvolvimento dos mesmos e o próprio processo de avaliação. (1996, p. 43-45).

Temos que estruturar e, se preciso for, adaptar o Currículo à nossa realidade e perceber os conteúdos para que eles sejam socializados dentro da nossa escola. Isso significa considerar o nosso cotidiano, levando-se em conta as necessidades e capacidades de nossos alunos e os valores que orientam nossa prática pedagógica. As adaptações necessárias têm os PCNs e as Diretrizes Curriculares Nacionais como referências básicas, adotam formas progressivas de adequá-lo, norteando a organização do trabalho consoante com as necessidades do aluno - adaptação processual.

É importante que os conteúdos e materiais trabalhados em sala de aula estejam de acordo com a necessidade de recursos tecnológicos, humanos e outros, contemplando assim a diversidade da demanda educacional. O currículo precisa ser construído em permanente transformação, em uma relação interativa com o contexto histórico-cultural, com dimensões políticas, sociais e pedagógicas. É portanto dinâmico, flexível, envolvendo todas as ações e rela-

ções desenvolvidas no interior da escola em seus diferentes contextos e será constantemente revisado e adaptado, se preciso for. Nesta direção, a escola trabalha com uma prática comprometida com a justiça social, onde os professores, segundo GIROUX:

(...) devem desenvolver não só uma compreensão das circunstâncias em que ocorre o ensino, mas que, juntamente com os alunos, devem desenvolver também as bases para a crítica e a transformação das práticas sociais que se constituem ao redor da escola.(1990,p.382).

Sendo assim, a escola precisa trabalhar as experiências culturais diversificadas, ao invés de programas abarrotados de conteúdos. As áreas de conhecimentos serão: Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História, Geografia, Educação Física, Artes, Língua Estrangeira Moderna (Inglês), História Brasileira, Ensino Religioso e a história da cultura Afro-Brasileira segundo a Lei Federal nº. 10639 de 09/01/2003.

Procurar-se-á desenvolver conhecimentos e capacidades relativas aos conteúdos curriculares de maneira significativa para os alunos, com temas relevantes, articulados com as experiências das crianças e adolescentes, conectando-os com a vida e com a realidade social. O domínio de conhecimentos precisa ser valorizado, mas acima de tudo, o currículo escolar tem que ser voltado para a formação de habilidades intelectuais, valores e atitudes que garantem e privilegiem a produção e a criatividade dos alunos.

Desenvolver-se-á conteúdos através de metodologias que estimulem a iniciativa dos estudantes, a interdisciplinaridade e a contextualização através da pedagogia de projetos, palestras, feiras e excursões. São trabalhados os temas transversais, incluindo a “Água Fonte de Vida”.

Enfim, currículo é tudo que a escola oferece aos alunos para que eles se eduquem, não sendo um currículo pronto para ser executado, mas um subsídio para formulação de programas e planos de ensino os quais devem ser desenvolvidos pelos educadores. O desejo de todos é que a escola seja realmente uma escola de qualidade, capaz de não excluir ninguém, com educação de qualidade dirigida a todo e qualquer aluno.

## **TEMPOS E ESPAÇO ESCOLARES**

A escola é um lugar onde em seu cotidiano deve sempre existir um ambiente favorável que estimule a vivência de valores éticos por todos que fazem parte da comunidade escolar, como pais, professores, alunos, direção, entre outros. Também deve promover uma educação voltada para a cooperação, integração, participação e comprometimento de todos que fazem

parte dela e que são envolvidos nesse processo, onde segundo PINHEIRO (2001, p. 65): (...) *se expressam não somente as experiências de vida, na perspectiva individual que o tempo possa conter, mas contextos de relações distintas que envolvem pessoas, como coletividades e instituições em espaços e tempos determinados.*

A relação aluno/professor na apropriação de conhecimentos deve ser uma relação de ajuda e respeito, sujeito/sujeito e não sujeito/objeto. Portanto, todos os profissionais envolvidos diretamente com a escola devem assumir verdadeiramente seus papéis e desempenharem suas funções da melhor maneira possível, tendo em mente a relação interna na escola, de equipe, caminhando e trabalhando o grupo. A educação só traz resultados se trabalharmos em grupo, com dedicação e sobretudo com respeito.

Ainda PINHEIRO (2001, p. 66) afirma que:

(...) estudar os atores, seus discursos e práticas no cotidiano das instituições é fundamental, pois possibilita a localização de elementos objetivos e subjetivos, por meio dos quais atores sociais constroem suas percepções referentes à vida social, que inclui a vida institucional. (2001, p. 66).

A organização do tempo na escola será de duzentos dias letivos e a carga horária de oitocentos e trinta e três horas e vinte minutos no diurno e noturno. E a semana de cinco dias letivos, funcionando em três turnos (matutino, vespertino e noturno). Nos anos iniciais do Ensino Fundamental (primeiro ao quinto ano), as atividades desenvolver-se-ão diariamente numa jornada mínima de quatro horas de aula, excluído o tempo de recreio. Nos anos finais do ensino fundamental, ou seja, do sexto ao nono ano, as aulas são de cinquenta minutos e funcionam no turno matutino e a EJA somente no noturno.

As turmas são organizadas em média com trinta alunos e para que o espaço escolar se torne um ambiente acolhedor, prazeroso e estimulante ao desenvolvimento do aluno, a direção, a equipe pedagógica, os professores e demais funcionários da escola trabalham no sentido de:

- manter a escola sempre limpa e organizada;
- cuidar da conservação do mobiliário escolar;
- proporcionar a decoração das salas de aula;
- manter mensagens estimuladoras espalhadas pela escola;
- adequar o espaço físico sempre que necessário para realizações de eventos ou outras atividades do dia;

- valorizar os trabalhos dos alunos, deixando-os expostos na escola para apreciação de todos;
- proporcionar interação entre turmas;
- programar atividades lúdicas variadas durante o recreio;
- utilizar metodologias variadas em sala de aula;
- programar atividades fora de aula (biblioteca, vídeo, pátio e excursões);
- prever a enturmação de alunos, formada a partir de necessidades específicas na construção de habilidades e competências sociais e cognitivas, a fim de garantir um ensino de qualidade; e
- realizar reagrupamentos dinâmicos e estratégias de intervenção.

Enfim, fazer do espaço escolarum ambiente onde os alunos possam aprender com prazer. O Planejamento é realizado mensalmente pelo coletivo da escola e visa oferecer ações educacionais e adaptadas e/ou circunstâncias pedagógicas favoráveis para que o aprendizado aconteça. Esses encontros são para estudos e troca de experiências como para planejamento de cursos de aperfeiçoamento e quaisquer atividades que envolvam a escola.

Fazem parte do planejamento da escola:

- reuniões pedagógicas e/ou administrativas mensalmente ou de acordo com as necessidades da escola;
- cursos de capacitação e encontros com objetivo de atender as necessidades dos profissionais de educação, visando a qualidade do ensino;
- reunião com elementos responsáveis pela escola, objetivando a proposição de ações a serem desenvolvidas pela unidade de ensino;
- reuniões bimestrais, organizadas pelos professores, para a entrega de boletins e entrega de avaliações realizadas pelos alunos;
- participação em auditórios, exposição de trabalhos, feiras e festas;
- integração escola-comunidade através de temas que resgatem a cultura e a história da comunidade, problemas sociais e ambientais.

A escola estabelece meios para envolver os pais, através de encontros, para que haja parceria escola/família. Com isso, pretende-se que a escola traga os pais para que participem mais da escola e juntos procurem soluções para as dificuldades encontradas. Esses encontros têm por objetivo sensibilizar a comunidade escolar sobre a importância da educação, mobilizan-

do-a para o desenvolvimento de ações de voluntariado individual e de parcerias com a escola.

A escola oferece Educação Infantil de 4 e 5 anos e Ensino Fundamental do 1º. ao 9º ano, onde os alunos têm oportunidades de aprendizagem e podem realizar suas competências e habilidades, ficando assegurados seus direitos como cidadãos. Desenvolve também metodologias e formas de aprendizagem que estimulam a autonomia, a organização, a iniciativa, a flexibilidade, a criatividade, o uso adequado de diferentes formas de comunicação, o exercício de atividades em grupo, a determinação, a auto-defensoria, a capacidade de planejamento, execução e avaliação.

As dificuldades dos alunos são respeitadas e, quando necessário, são utilizadas técnicas, equipamentos ou adaptações específicas às suas necessidades, com atividades diversificadas, nas quais a relação pedagógica é considerada aspecto importante, propiciando um clima favorável ao desenvolvimento de pessoas, possibilitando o “prazer” e o “aprender a aprender”. As especificidades só podem ser apreendidas em sua totalidade, que de acordo com SANTOS (2003, p. 77): “... no paradigma emergente, o conhecimento é total, tem como horizonte a totalidade universal. Mas sendo total, é também local. A fragmentação pós-moderna não é disciplinar e sim temática.”

Entre as atividades oferecidas, as atividades de integração incluem por exemplo, eventos culturais e comemorações e devem estimular a criatividade, a curiosidade, a emoção e as diversas manifestações artísticas e culturais. As práticas já existentes são sempre revistas e se preciso, reformuladas para que sejam valorizadas.

Todos os espaços da escola são destinados a propiciar o desenvolvimento de talentos e experiências de aprendizagem, com ações pedagógicas voltadas intensamente para o aluno, situando-o no contexto educacional como agente do seu aprendizado, participando consciente do seu papel e tendo acompanhamento do professor, que é o maior responsável pela condução do processo.

As práticas e ações pedagógicas executadas no dia-a-dia das salas de aula devem refletir e consolidar os princípios assumidos pela escola, investindo no “saber”, no “saber-fazer” e no “saber-ser”, buscando cada vez mais a ampliação dos serviços e atendimentos prestados.

## **PROCESSOS DE DECISÃO**

O Processo de Tomada de Decisão em uma Instituição Escolar deve ser um trabalho consciente, sujeito a princípios e regras e requer do gestor uma postura de dirigente e não uma postura de dominante. E a gestão democrática é a forma mais adequada dessa gestão da educação, onde existe a disponibilidade de espaços para esse exercício democrático. Para tanto, isso precisa ser vivenciado no dia-a-dia das escolas e incorporado ao cotidiano escolar, onde decisões precisam ser tomadas por todos os envolvidos com o processo educacional. FERREIRA(1999, p. 610) define a decisão como “ato ou efeito de decidir, resolução, determinação, deliberação, desembaraço, disposição, coragem, capacidade de decidir, de tomar decisões”. Essa tomada de decisão é a chave para um planejamento bem sucedido e vai além de uma simples seleção de planos de ação, pois envolve diagnóstico, descobertas de alternativas e análises que precisam ser desenvolvidos de forma coletiva, com a participação de todos os segmentos envolvidos com a escola.

Considerando então que esse processo é de grande importância no início de uma jornada transformadora, é preciso antes de tudo que ocorra em um ambiente favorável de pessoas motivadas e capacitadas a buscar apropriação coletiva das salas de aula dando-lhes liberdade. Em uma administração colegiada, a participação é tarefa de todos e para tanto é necessário o envolvimento geral dos sujeitos participantes do processo educacional.

Essa tomada de decisões na escola acontecem reuniões que, em sua grande maioria não incluem apenas educadores profissionais, mas também os educandos, seus pais e outros membros da comunidade escolar, uma conquista diária e consequência do fortalecimento do sentido de responsabilidade dos indivíduos. Assim, o gestor busca discutir a relação do trabalho através do diálogo, reunindo as ações, buscando métodos no processo de tomada de decisão consciente e efetiva para sua gestão. A integração, articulação e participação entre os profissionais da escola acontecem durante essas reuniões pedagógicas e administrativas, durante o recreio, na sala de professores através de conversa informal, troca de ideias e experiências.

Essa integração também acontece durante o conselho de classe que se constitui em momento coletivo, um espaço da avaliação e reflexão da prática pedagógica mediante o desempenho dos alunos. Este também é um momento de ação coletiva que reflete a relação professor/aluno e as concepções de ensino e aprendizagem. HORA(1999, p. 53) esclarece que: “a escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma polí-

tica de convivência humana.” O que se busca é a participação efetiva da comunidade escolar nas relações de trabalho da escola.

Nesse sentido, a escola está sempre aberta à comunidade e proporciona a participação da família através de reuniões de pais e mestres, festas, gincanas e outros eventos como feira de Ciências e Arte e pequenos projetos onde os pais são convidados para apreciá-los. Tem também a colaboração de uma “ amiga da escola” que junto com os alunos proporcionam momentos de alegria e descontração dentro da escola através de dança rítmica e Artes Cênicas. Uma das estratégias de comunicação com os pais ou responsáveis também são as entrevistas individuais, comunicados escritos e boletins. Como o município é muito pequeno, isso facilita a integração, articulação e o entrosamento com as famílias dos alunos. Os pais ou responsáveis têm plena liberdade em procurar a escola ou, se preferir procurar o próprio professor ou professores de seu filho para esclarecer qualquer dúvida a respeito do seu desempenho escolar. Freire(2011) argumenta que:

(... )a escola pública que desejo é a escola onde tem lugar de destaque a apreensão crítica do conhecimento significativo, através da relação dialógica. Éa escola que estimula o aluno a perguntar, a criticar, a criar, onde se propõe a construção do conhecimento coletivo, articulando o saber popular e o saber pelas experiências no mundo. (2001, p. 83).

Sendo assim, procura-se trabalhar na escola uma gestão democrática e participativa, onde uma das questões a serem solucionadas é o respeito e a abertura de espaço para que os processos de tomada de decisão sejam consolidados como postura de “reconhecimento de existência de diferenças de identidade e desinteresses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático.” (ARAÚJO, 2000, p. 134). O que prevalece são elementos constitutivos de uma gestão democrática como forma exercitar a democracia participativa.

Para a escolha de diretores, a escola utiliza como critério a eleição envolvendo toda a comunidade escolar. Paro (2001, p. 65-67) discute e enfatiza esse processo de eleição para diretor como importante para a prática democrática na escola, onde espaços são abertos para processos colegiados de decisão e implementação dessa prática.

A escola tenta de todas as maneiras dar importância para diversos instrumentos e estratégias de gestão, e mesmo não tendo Conselho Escolar, possui um colegiado que, como o Conselho, pode ser visto como um dos espaços mais promissores para esse exercício democrático pois tem a representação de professores, funcionários, estudantes, pais e comunidade externa à escola. Como argumenta DOURADO:



(...) uma das possibilidades de aplicação do planejamento participativo na escola é a existência do Conselho Escolar e seu funcionamento efetivo, tendo em vista que este deve ser um órgão colegiado e, como tal, deve contar com a participação de representantes de todos os segmentos da comunidade local e escolar, possibilitando assim, uma melhor aplicação dos recursos financeiros da escola, como também uma gestão mais transparente e democrática. (2006, p. 61).

O que se espera é que esse “Colegiado” participe ativamente do processo educacional e se envolva com tudo que diz respeito à escola. A escola conta em sua estrutura administrativa com um diretor e um vice-diretor que têm a gestão democrática como um objetivo a ser alcançado, para que a educação e o ensino sejam processos que, a cada dia, sejam avaliados e reorganizados. Com essa postura, espera-se que a meta alcançada seja uma educação onde o poder público, o coletivo escolar e a comunidade local, juntos, trabalhem em consonância para garantir, cada vez mais, a qualidade do processo educativo.

## **RELAÇÕES DE TRABALHO**

As relações de trabalho na escola pública quase sempre se constituem em relações de poder. Fazer esta afirmação, ao que parece, coloca em questão a forma como se organiza o trabalho nessa instituição. Geralmente predomina nas escolas um poder centralizador exercido pelo diretor.

Compreender as relações de poder na escola é necessário no sentido de apontar propostas que enfatizem relações que possibilitam a participação de todos os atores (alunos, pais, professores, diretores, supervisores, etc.). A gestão participativa, acredita-se, é o que torna uma escola mais democrática e diferente de outras instituições. Não se pode pensar em uma escola democrática, se em seu interior as pessoas não têm vez e nem voz, e para que exista o sucesso em todo esse processo de educar, a comunicação na escola se faz importante. Talvez isso signifique a distribuição do poder, pois segundo NÓVOA:

[...] a presença destas 'resistências' é fundamental para dificultar uma transferência acrítica e redutora das perspectivas organizacionais para o espaço escolar. As escolas são instituições de um tipo muito particular, que não podem ser pensadas como qualquer fábrica ou oficina: a educação não tolera a simplificação do humano (das suas experiências, relações e valores), que a cultura da racionalidade empresarial sempre transporta. E, no entanto, a afirmação da especificidade radical da ação educativa não pode justificar um alheamento face aos campos de saber e de intervenção. Mais do que nunca, os processos de mudança e de inovação educacional passam pela compreensão das instituições escolares em toda sua complexidade técnica, científica e humana. (1992, p.16).

Sendo assim, as relações de trabalho precisam ser consideradas dentro da escola e ao mesmo tempo, é necessário uma participação maior dos agentes envolvidos no processo educacional, na exata medida de suas responsabilidades.

Procura-se na escola trabalhar de forma solidária, com reciprocidade e participação coletiva, procurando o envolver a comunidade escolar em todo o processo educacional. Essa participação ajuda a resolver muitos dos problemas da escola, pois é necessário estar claro que para que aconteça aprendizagem com sucesso, a escola precisa da família como a família da escola.

O envolvimento das famílias na escola precisa ser trabalhado, pois isso melhora o sentimento de ligação à comunidade, contribuindo significativamente para uma educação de sucesso. A escola faz parte do cotidiano familiar da criança e os familiares devem estar envolvidos em todo o processo educacional. Escola e família são complementos importantes no processo educacional. Dessa maneira, trabalha-se tendo como objetivo o verdadeiro sentido de parceria, não se esquecendo das especificidades hierárquicas dentro da escola. Segundo CURY:

(...) a relação posta na transmissão do ensino público implica a hierarquia de funções (mestre/estudante) e isto não quer dizer nem hierarquia entre pessoas nem quer dizer que o estudante jamais chegue à condição de mestre. Pelo contrário, a relação do conhecimento existente na transmissão pedagógica tem como fim, não a perpetuação da diferença entre saberes, mas a parceria entre sujeitos. (2001, p. 205).

Nem tudo na escola é homogêneo, harmônico e consensual, visto que formada por pessoas com expectativas diferentes. Sendo assim, buscar-se-á considerar a diversidade e as diferenças entre as pessoas e em seus posicionamentos e implicações com o trabalho coletivo.

O conflito é inerente ao relacionamento humano e parte integrante da vida da escola, pois pessoas reagem de maneiras diferentes e dão valores diferentes à mesma ação. O que precisa ser feito é assumir a existência de conflitos e saber que estes precisam ser superados para que a escola cumpra realmente suas finalidades. Assim, todas as relações estabelecidas são fundamentais para a democracia na escola.

A formação profissional é importante e também a formação continuada dos profissionais que estão presentes na escola, levando-se em conta os problemas concretos do cotidiano escolar e o dia-a-dia do trabalho do professor. Quando a escola sabe onde quer chegar, todos os espaços escolares têm que ser espaços de formação, onde existe um clima favorável, com

seleção de conteúdos reais e significativos. Nesse espaço há necessidade que a escola favoreça uma reflexão coletiva da prática tendo como meta uma formação continuada que seja realmente significativa aos professores e de acordo com a realidade da escola, pois o professor da escola tem que ser visto como a esperança de mudanças e nisso a formação é o campo mais decisivo.

De acordo com NASCIMENTO (1996, p. 144-145), a escola é o contexto do trabalho do professor, ou seja, é nesse espaço que estão presentes os problemas reais do cotidiano escolar, as dúvidas pedagógicas dos professores e, certamente, as possibilidades de encontrar soluções. E ainda de acordo com NÓVOA (1995, p. 17), “nessa arena não se formam apenas profissionais, produz-se uma profissão”. Portanto, a formação continuada precisa também ocorrer no formato de reflexões e diálogos e a escola precisa ser tornar um possível lugar de formação, tendo por finalidade a transformação de um trabalho realizado em prol de uma educação de qualidade.

Enfim, a escola deve propiciar espaços abertos à reflexão coletiva que favoreça o diálogo e a comunicação entre seus diferentes segmentos. Espera-se que, com isso, o projeto político pedagógico seja organizado, se articulando com todos os envolvidos e criando processos de integração que visem realmente uma gestão democrática.

## **AValiação**

Avaliar consiste em diagnosticar a situação real da aprendizagem do aluno em relação a indicadores de desempenho definidos pela escola em sua organização curricular. Para argumentar:

Seria ingênuo pensar que a avaliação é apenas um processo técnico. Ela é também uma questão política. Avaliar pode se constituir num exercício autoritário do poder de julgar ou, ao contrário, pode se constituir num processo e num projeto em que avaliador e avaliado buscam e sofrem uma mudança qualitativa. É nessa segunda prática de avaliação que podemos encontrar o que uns chamam de avaliação emancipadora e que, eu chamaria de `concepção dialética da avaliação`. (GADOTTI, 1987, p.7-8).

Sendo assim, verificar-se-á o desempenho escolar dos alunos através de instrumentos diversificados de avaliação, analisados quanto ao desenvolvimento e dificuldades apresentadas pelos alunos. São avaliados exercícios em sala de aula, trabalhos em grupo, participação e assiduidade dos alunos, testes individuais e outras atividades que o professor considerar conveniente.

Avaliando desta maneira, a escola incorpora além da dimensão cognitiva, outras dimensões que fazem parte do processo de formação integral do educando, como as dimensões: social, cultural, biológica e afetiva. Nesse sentido, na avaliação não é considerado apenas o produto, mas também o próprio processo de aprendizagem e os aspectos atitudinais dos alunos. Segundo LUCKESI (2002, p. 28), a avaliação não se dá nem se dará num vazio conceitual, mas sim dimensionada por um modelo teórico de mundo e de educação, traduzido em prática pedagógica.

A avaliação tem também uma função diagnóstica que busca investigar os conhecimentos, competências e habilidades que o aluno traz; é formadora no sentido de acompanhar a aprendizagem, identificando os sucessos e as dificuldades desse processo de desenvolvimento, inclusive para reorientá-lo. Tem caráter de continuidade, visando reorganizar as ações educativas subsequentes, levando-se em conta que se deve pôr a avaliação a serviço das aprendizagens o máximo possível (HADJI, 2001, p. 15). Ainda segundo Luckesi (1998, p. 33), avaliação é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade tendo em vista uma tomada de decisão. Para argumentar:

(... )a avaliação da aprendizagem é um ato amoroso no sentido de que avaliação, por si, é um ato acolhedor, integrativo, inclusivo. Para compreender isso, importa distinguir a avaliação do julgamento. O julgamento é um ato que distingue o certo e o errado, incluindo o primeiro e excluindo o segundo. A avaliação tem por base acolher uma situação, para então, ajuizar a sua qualidade, tendo em vista dar-lhe suporte de mudança. A avaliação, como ato diagnóstico, tem por objetivo a inclusão e não a exclusão; a inclusão e não a seleção. O diagnóstico tem por objetivo aquilatar coisas, atos, situações, pessoas, tendo em vista tomar decisões no sentido de criar condições para a obtenção de uma maior satisfatoriedade daquilo que se esteja buscando ou construindo. (LUCKESI,2000, p. 173).

A escola trabalha com alunos dos 3ºs, 5ºs e 9ºs anos, as avaliações diagnósticas elaboradas de acordo com os resultados do Simave/PROALFA e PROEB seguindo as orientações da equipe pedagógica, bem como os moldes das avaliações externas.

A observação do desenvolvimento e do crescimento dos alunos é feita através de situações e atividades variadas, nos trabalhos em grupo, pesquisas de campo, relatórios de experimentos, projetos e provas operatórias que os façam pensar e não apenas reproduzir. Assim os alunos podem demonstrar, além da compreensão dos assuntos trabalhados, seu empenho, interesse, criatividade e capacidade na utilização de recursos científicos tecnológicos e sócio-culturais disponíveis. Segundo Hoffmann:

Utilizar-se-á também para verificação do desempenho dos alunos, o conselho de classe bimestral, estudando todos os casos de alunos com dificuldades de aprendizagem, tendo como

objetivo maior a inclusão. O conselho também tem como finalidade a reflexão e análise da prática pedagógica, redirecionando-a sempre que necessário rumo a um melhor desempenho dos alunos. De acordo com os PCNs:

(...) a avaliação é compreendida como: elemento integrador entre a aprendizagem e o ensino; conjunto de ações cujo objetivo é o ajuste e a orientação da intervenção pedagógica para que o aluno aprenda da melhor forma; conjunto de ações que busca obter informação sobre o que foi aprendido e como; elemento de reflexão contínua para o professor sobre sua prática educativa; instrumento que possibilita ao aluno tomar consciência de seus avanços, dificuldades e possibilidades; ação que ocorre durante todo o processo, ensino e aprendizagem e não apenas em momentos específicos caracterizados como fechamento de grandes etapas de trabalho. (1997, p. 81).

A avaliação tem como compromisso o sucesso do aluno, sendo formativa, não seletiva, nem classificatória e nem punitiva. Sem a percepção de que somos pessoas do e no mundo, dificilmente podemos perceber que, ao ministrar uma aula, estamos compartilhando com nosso aluno uma multiplicidade de elementos como conhecimentos, valores, sentimentos, experiências, imaginação, memória, enfim, o ser todo em ação. Portanto, é inadequado considerar os alunos de forma homogênea, ou desconsiderar sua história de vida, seus modos de viver, suas experiências culturais, seus experimentos, seus relacionamentos e ambientes vivenciais. Além disso, não podemos atribuir um caráter de unificação aos seres, ou neutralidade aos conteúdos, tendo como único fim a assimilação das informações, consideradas indispensáveis unilateralmente.

Segundo VIANA:

(...) quase sempre, em nosso contexto educacional, a avaliação (...) centraliza-se na coleta de dados sobre o desempenho dos estudantes nos vários programas curriculares com a omissão, às vezes quase total de elementos fundamentais ligados ao contexto em que o processo educacional ocorre, a fatores que não estão diretamente ligados à escola, mas que são sobretudo significativos no desenvolvimento do êxito escolar, e finalmente, à escola, em que aspectos insumos, processos e produtos precisam ser considerados juntamente com os outros elementos, pois é da interação dessas variáveis que resulta o quadro final da avaliação, com diferentes elementos alternativos para a tomada de decisão e o estabelecimento de ações. (1998, p. 148).

A avaliação consiste no acompanhamento do desenvolvimento das ações educativas do aluno, auxiliando no aperfeiçoamento de todo o processo, sendo qualitativa e também encarada como diagnóstico da aprendizagem. Deve ser pensada a partir da visão construtiva do erro, que de acordo com HOFFMANN

(...) numa concepção mediadora de avaliação, a subjetividade inerente à elaboração e correção de tarefas avaliativas não é um problema, mas um elemento a se trabalhar positivamente. Porque, sem tornar a tarefa como um momento terminal e, sim, como um elo de uma grande corrente, tanto os erros dos alunos como as dúvidas dos professores em interpretá-los retornarão à aula para serem discutidos por todos, elementos importantes e positi-

vos na continuidade das ações desenvolvidas, de outras tarefas propostas. Nesse sentido, o momento da correção passa a existir como um momento de reflexão sobre as hipóteses que vierem sendo construídas pelo aluno e não para considerá-las como definitivamente certas ou erradas. (1994, p.65).

Nesse sentido, o desempenho do aluno não é somente o objeto de reflexão, mas também o processo envolvendo os elementos que o realizam: aluno, professor, conteúdo e a maneira como este último é trabalhado e assimilado.

A avaliação como um processo diagnóstico ajuda o professor definir os objetivos, conteúdos e o nível de aprofundamento destes, pois representa um momento importante enquanto norteador de rumos e de decisões a serem tomadas após a análise dos resultados. Durante o processo, a prática constante da avaliação deve ser um elemento de reflexão contínua. A partir da verificação do grau de aprendizagem atingido, o professor retorna os aspectos que não tenham sido satisfatoriamente assimilados e propõe novas vivências das habilidades não incorporadas.

A prática da avaliação deve também contar com a participação do aluno, constituindo-se em um momento propício para um efetivo diálogo, quando poderão ser questionados aspectos que permitam “medir” o potencial do aluno em relação à construção de seu conhecimento, ao envolvimento com atividades propostas pelo professor e à aplicação daquele conhecimento ao seu cotidiano.

Essa atitude, paralelamente, serve ao professor como auto-avaliação, desde que ele esteja disposto a compreender esse processo como propiciador de uma retomada de assuntos e atividades. Desse modo, aprofundar-se-á conteúdos ou comportamentos, redimensionando o planejamento, a fim de melhorar sua eficiência. Todo esse trabalho realizado tem como finalidade que os conceitos sejam construídos em um processo de auto-regulação, com os erros fazendo parte desse processo. Assim, a preocupação maior não deve ser o erro, o que importa é a ação e o *feedback* que o erro desencadeia no processo.

HOFFMANN (1993, p. 16) afirma que a avaliação deve estar articulada à uma proposta que atenda, sem distinção, todas as crianças, “uma escola que perceba a educação como direito da criança e um compromisso da escola em torná-la consciente desse direito e capaz de reivindicar uma escola de qualidade”.

Portanto, a avaliação serve como motivadora da concepção de novas estratégias para uma melhor apresentação do conteúdo, sendo que o professor verifica a aprendizagem não a par-

tir dos mínimos possíveis, mas a partir dos mínimos necessários, ou seja, do que é básico, fundamental para uma aprendizagem de sucesso.

Para que tudo isso aconteça, O Projeto Político Pedagógico da escola precisa ser sempre avaliado pelo grupo de professores, pais, alunos, funcionários, Direção e Equipe Pedagógica revendo os resultados obtidos pela escola em sua função de propiciar a formação integral dos alunos e assegurar o acesso, a permanência e o sucesso escolar na sua aprendizagem. Para argumentar:

(...) a atividade de planejar, como um modo de dimensionar política, científica e tecnicamente a atividade escolar, deve ser resultado da contribuição de todos aqueles que compõem o corpo profissional da escola. É preciso que todos decidam, conjuntamente, o que fazer e como fazer. Na medida em que é o conjunto de profissionais da escola que constitui o seu corpo de trabalho, o planejamento das atividades também deve ser um ato seu; portanto coletivo. (LUCKESI, 1990, p. 56).

Cabe à escola adotar mecanismos de monitoramento através de discussões e reflexões das práticas pedagógicas educacionais, na gestão participativa de pessoas e na gestão de apoio, recursos físicos e financeiros, propondo planos de melhoria de implementação do Projeto Político Pedagógico, visando reorganizar e articular as ações de trabalho escolar. Para LUCKESI:

(...) a avaliação atravessa o ato de planejar e de executar, por isso contribui em todo o percurso de uma ação planejada. A avaliação se faz presente não só na identificação da perspectiva e na execução do projeto, tendo em vista a sua construção. Ou seja, a avaliação como crítica de percurso, é uma ferramenta necessária ao ser humano no processo de construção dos resultados que planejou (...). A avaliação é uma ferramenta da qual o ser humano não se livra. Ela faz parte de seu modo de agir, e por isso, é necessário que seja usada da melhor maneira possível. (2000, p.118\119).

A escola, trabalhando no princípio da gestão participativa, procura fazer com que seus educadores, funcionários, alunos, pais, comunidade e instâncias colegiadas, repensem as práticas cotidianas, para que as pessoas tenham a oportunidade de elaborar ideias e atuar de forma consciente, revendo ações e rompendo paradigmas que imperam na escola. Nessa perspectiva, todos têm responsabilidades para com a organização e o funcionamento da escola, sendo necessário a sensibilização de todos os segmentos, onde a avaliação deve ser repensada para que não fique comprometida a qualidade do ensino. Parafraseando Paulo Freire, é preciso entender que a escola atual exige novas ideias e métodos para poder cumprir com fidelidade sua missão, e práticas do passado já não respondem às necessidades de hoje. Os novos desafios exigem novas respostas e não apenas esforços redobrados para fazer as mesmas coisas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse Projeto oferece os elementos necessários para o bom andamento da Instituição, além de resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, de diálogo, fundamentado na reflexão coletiva, sendo o instrumento fundamental para uma constante revisão dos seus propósitos.

Sendo um processo permanente, é sempre um projeto em ação e, por isso, a previsão dos seus diversos momentos necessariamente não está sujeita a uma sequência temporal. O diagnóstico e a forma de avaliação não estão vinculados apenas a determinados momentos do processo, e podem ocorrer continuamente.

A presente proposta é resultado de conclusões de encontros, grupos de estudos, reuniões diversas com profissionais da Educação e pessoas envolvidas com a escola, que num esforço conjunto ao longo do tempo, socializaram suas experiências e conhecimentos, surgindo assim, uma proposta que estabelece linhas norteadoras para a escola.

O Projeto Político pedagógico nos dá a direção para todas as ações, podendo ser desdobrado em projetos de curto prazo, levando em conta as políticas e estratégias da escola, com atenção especial a família e à programação conforme a agenda.

Pensar a educação é uma tarefa e um compromisso para todos os educadores e para todos os envolvidos com a escola, que não devem medir esforços para encarar a educação e o ensino, onde todos juntos, devem estar sincronizados para garantir a eficácia do processo educativo. Para isso, é fundamental assumir um comportamento diferenciado no sentido de trabalhar a diversidade e a pluralidade cultural no mundo contemporâneo. Também reconhecendo que o universo cultural não é somente a materialidade, mas sim, a formação de cidadãos que integrem a coletividade de forma solidária e crítica, no sentido de transformação, diluindo as injustiças e desigualdades sociais.

Enfim, esse Projeto Político Pedagógico revela uma caminhada, onde dúvidas e anseios são utilizados para o redimensionamento da prática escolar. É preciso sonhar sonhos que nos impulsionem para a ação. É uma forma de exercitar a democracia participativa, agindo naquilo que precisa ser mudado no cotidiano da escola. Assim, sonho e realidade se aproximam e podem se concretizar.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, José Matias. **Organização, gestão e projeto educativo das escolas**. Porto: Edições Asa, 1992.

ARAUJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog. 2000.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

Brasil. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais : introdução aos parâmetros curriculares nacionais / Secretaria de Educação Fundamental**. Brasília : MEC/SEF, 1997.

COLL, C. **Psicologia e currículo**. São Paulo: Ática, 1996.

CURY, C. R. J. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) **Gestão democrática da educação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio**\_\_3. ed. rev. atual. São Paulo: Positivo, 2007.

\_\_\_\_\_. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Educação na cidade**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1998.

FREITAS, Luiz Carlos. **Organização do trabalho pedagógico. Palestra proferida no VII Seminário Internacional de Alfabetização e Educação**. Novo Hamburgo, 1991.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília, MEC, 1994.

GIROUX, Henry. **Escola crítica e política cultural**. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1987.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliação Mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 4a ed. Porto Alegre, 1994.

\_\_\_\_\_. **Avaliação Mediadora: uma prática em construção da pré- escola a universidade**. Porto Alegre: Mediação, 1993.

\_\_\_\_\_. **Avaliação: mito & desafio. Uma perspectiva construtivista**. Porto Alegre: Educação e realidade; revistas e livros, 1994.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola**. 6. ed. São Paulo: Papyrus, 1999.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA J. F.; TOSCHI M. S. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. Coleção Docência em Formação. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia e Pedagogos, para quê**. São Paulo: Cortez, 1998.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem escolar: Além do autoritarismo**. In: AMAE Educando, 1998.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. São Paulo: Cortez, 1996.

\_\_\_\_\_. **Prática docente e avaliação**. Rio de Janeiro: ABT, 1990.

\_\_\_\_\_. **Avaliação da aprendizagem escolar**. São Paulo: Cortez, 2000.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memmon, 1997.

MCLAREM, Peter. **A vida nas escolas: uma introdução à pedagogia crítica nos fundamentos da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1977.

MARQUES, Mário Osório. “**Projeto pedagógico: A marca da escola**”. *Revista Educação e Contexto*, nº 28. Ijuí: Unijuí, 1990.

NASCIMENTO, M. das G. C. de A. **A escola como espaço de formação continuada de professores: análise de uma experiência**. Dissertação (Mestrado em educação) Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

NÓVOA, Antônio. (org). **Para uma análise das instituições escolares. In: As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1995 - 2 Ed.

\_\_\_\_\_. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

PARO, Vitor H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

SÁ, Nídia Regina Limeira. **Cultura Poder e Educação de Surdos**. São Paulo: Paulinas, 2007.

SILVA, Fabiany de Cássia Tavares. **Currículo sem Fronteiras**, v.10, n.2, pp.214-227, Jul/Dez 2010 *ISSN 1645-1384 (online)*. Disponível em: [www.curriculosemfronteiras.org](http://www.curriculosemfronteiras.org) 214.

SILVA, Fábio de Souza Nunes da Silva. **Direito fundamental à educação como instrumento de transformação social**. 2006. 179 f. Dissertação (Mestrado) – Instituição Toledo de Ensino, Bauru, 2006.

VIANNA, H .M. **Medidas da qualidade em educação – Apresentação de um modelo**. In: Estudos em avaliação educacional. nº 2, jul /dez.1998.

---

**ANEXOS**  
**ANEXO A – CALENDÁRIO ESCOLAR**

Estabelecimento: Escola Municipal "Virgílio Alves Pereira"  
 Grau de Ensino: Ensino Fundamental  
 Endereço: Rua 08 de maio, nº 688 - Município: Olímpio Noronha / MG

Janeiro						
D	S	T	Q	Q	S	S
			01	02	03	04 05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Férias:  
 Dias escolares: 01

Fevereiro						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

Dias Letivos: 16  
 Dias escolares: 01

Marco						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Dias Letivos: 18

Abril						
D	S	T	Q	Q	S	S
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Dias Letivos: 22

Maio						
D	S	T	Q	Q	S	S
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Dias Letivos: 20

Junho						
D	S	T	Q	Q	S	S
						01
02	03	04	05	06	07	08
09	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Dias Letivos: 20

Julho						
D	S	T	Q	Q	S	S
01	02	03	04	05	06	
07	08	09	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Dias Letivos: 14  
 Férias: 10

Agosto						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Dias Letivos: 22

Setembro						
D	S	T	Q	Q	S	S
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Dias Letivos: 21

Outubro						
D	S	T	Q	Q	S	S
		01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Dias Letivos: 17

Novembro						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Dias Letivos: 20

Dezembro						
D	S	T	Q	Q	S	S
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Dias Letivos: 10  
 Dias Escolares: 02

Legenda:

	Dias letivos (200) início e término		Feriados
	Conselho de classe (extra-turmo)		Projetos: (dia 13/04 Gincana Cultural - dia 22/06 dia junino - dia 13/07 Sarau - dia 07/09 desfile cívico - 05/10 festa da criança).
	Planejamento		Férias e recessos

VISTO SRE DE CAXAMBU

\_\_\_\_\_  
 Diretor(a)

\_\_\_\_\_  
 Inspetor(a)

**Estabelecimento:** Escola Municipal "Virgílio Alves Pereira"  
**Grau de Ensino:** Ensino Fundamental  
**Endereço:** Rua 08 de maio, nº 688 - Município: Olímpio Noronha / MG

Janeiro						
D	S	T	Q	Q	S	S
		01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Férias:  
Dias escolares: 01

Fevereiro						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

Dias Letivos: 16  
Dias escolares: 01

Março						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Dias Letivos: 18

Abril						
D	S	T	Q	Q	S	S
	01	02	03	04	05	06
07	08	09	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Dias Letivos: 22

Maio						
D	S	T	Q	Q	S	S
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Dias Letivos: 20

Junho						
D	S	T	Q	Q	S	S
						01
02	03	04	05	06	07	08
09	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Dias Letivos: 20

Julho						
D	S	T	Q	Q	S	S
	01	02	03	04	05	06
07	08	09	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Dias Letivos: 14  
Férias: 10

Agosto						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Dias Letivos: 22

Setembro						
D	S	T	Q	Q	S	S
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Dias Letivos: 21

Outubro						
D	S	T	Q	Q	S	S
		01	02	03	04	05
06	07	08	09	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Dias Letivos: 17

Novembro						
D	S	T	Q	Q	S	S
					01	02
03	04	05	06	07	08	09
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Dias Letivos: 20

Dezembro						
D	S	T	Q	Q	S	S
01	02	03	04	05	06	07
08	09	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Dias Letivos: 10  
Dias Escolares: 02

Legenda:

	Dias letivos (200) início e término		Feriados
	Conselho de classe (extra-turmo)		Projetos: (dia 13/04 Gincana Cultural – dia 22/06 dia junino - dia 13/07 Sarau – dia 07/09 desfile cívico - 05/10 festa da criança).
	Planejamento		Férias e recessos

VISTO SRE DE CAXAMBU

\_\_\_\_\_  
Diretor(a)

\_\_\_\_\_  
Inspetor(a)

## ANEXO B – PLANOS CURRICULARES

### ENSINO FUNDAMENTAL – ORGANIZAÇÃO EM ANOS DE ESCOLARIDADE (9 ANOS)

BASE: LDBEN nº 9394 de 20/12/1996- RESOLUÇÃO CNE/CEB nº 07de 14/12/2010

VIGÊNCIA: ANO 2013

TURNQ: DIURNO

Escola Municipal “Virgílio Alves Pereira” de Educação Infantil e Ensino Fundamental  
Localidade: Olímpio Noronha

ÁREAS DE CONHECIMENTO COMPONENTES CURRICULARES	Ciclo de Alfabetização						Anos de Escolaridade														
	1º ano		2º ano		3º ano		4º ano		5º ano		6º ano		7º ano		8º ano		9º ano				
	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC	AS	CHC			
PARTE NACIONAL COMUM	Língua Portuguesa	6	200:00	6	200:00	6	200:00	6	200:00	5	166:40	5	166:40	5	166:40	5	166:40	5	166:40		
	Matemática	6	200:00	6	200:00	6	200:00	6	200:00	6	200:00	5	166:40	5	166:40	5	166:40	5	166:40		
	Geografia	2	66:40	2	66:40	2	66:40	3	100:00	3	100:00	3	100:00	3	100:00	3	100:00	2	66:40		
	História	2	66:40	2	66:40	3	100:00	2	66:40	2	66:40	3	100:00	3	100:00	3	100:00	3	100:00		
	Ciências da Natureza	3	100:00	3	100:00	2	66:40	2	66:40	2	66:40	3	100:00	3	100:00	3	100:00	3	100:00		
	Educação Física	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40
	Ensino Religioso	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20		
	Arte	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	-	-	-	-	-	-	1	33:20		
PARTE DIVERSIFICADA	Redação e Expressão	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20										
	Ling Estrangeira Moderna – Inglês	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	66:40	2	66:40	2	66:40	2	66:40		
	Desenho Geométrico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	33:20	1	33:20	1	33:20	1	33:20			
<b>TOTAL</b>		24	800:00	24	800:00	24	800:00	24	800:00	24	800:00	25	833:20	25	833:20	25	833:20	25	833:20		

#### INDICADORES FIXOS

##### Anos - 1º ao 5º ano

Número de Dias Letivos - 200 dias  
Número de Semanas Letivas - 40 semanas  
Número de Dias Semanais - 05 dias  
Recreio - 15 minutos  
Carga Horária Anual - 800:00  
Carga Horária Anual - 833:20

##### Anos - 6º ao 9º ano

Duração do Módulo - 50 minutos  
Número de Dias Letivos - 200 dias  
Número de Semanas Letivas - 40 semanas  
Número de Dias Semanais - 05 dias  
Recreio - 15 minutos

Olímpio Noronha, 14 de fevereiro de 2013

Assinatura do Diretor

Assinatura do Inspetor

#### Legenda:

**AS** - Aulas Semanais  
**CHA** - Carga Horária Anual

**PLANO CURRICULAR**

Educação Infantil - Base Legal: LDBN Nº 9394 de 20/12/1996 e Resolução CNE/CEB nº 05 de 17/12/2009

**VIGÊNCIA: Ano 2013 Turno: Diurno**Escola Municipal "Virgílio Alves Pereira" de Educação Infantil e Ensino Fundamental  
Localidade: Olímpio Noronha

	Eixos de Trabalho	Pré escolar I			Pré escolar II		
		AS	MA	CHA	AS	MA	CHA
Formação Pessoal e Social/ Conhecimento de Mundo	Identidade e autonomia	3	120	100:00	3	120	100:00
	Movimento	4	160	133:20	4	160	133:20
	Música	2	80	66:40	2	80	66:40
	Artes Visuais	3	120	100:00	3	120	100:00
	Linguagem oral e escrita	5	200	166:40	5	200	166:40
	Natureza e sociedade	2	80	66:40	2	80	66:40
	Matemática	3	120	100:00	3	120	100:00
	Subtotal	22	880	733:20	22	880	733:20
	Recreio	-	-	66:40	-	-	66:40
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>880</b>	<b>800:00</b>	<b>22</b>	<b>880</b>	<b>800:00</b>

**INDICADORES FIXOS****LEGENDAS:**

AS - Aulas semanais  
 MA - Módulo Anual  
 CHA - Carga Horária Anual

Duração do Módulo - 50 minutos  
 Dias Letivos Anuais - 200 dias  
 Semanas Letivas Anuais - 40  
 Carga Horária Anual - 800 horas  
 Duração do Turno - 4 horas  
 Duração do Recreio: 20 minutos

Obs: \* Na Educação Infantil o recreio deve ser incluído dentro das 800h/a

- Pré escolar I - de 4 anos
- Pré escolar II - de 5 anos

Olímpio Noronha, 14 de fevereiro de 2013

Assinatura do Diretor

Assinatura do Inspetor

**PLANO CURRICULAR - 2º SEGMENTO**  
**ENSINO FUNDAMENTAL-EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS-NOTURNO**  
**BASE: LDBEN nº 9394 de 20/12/1996**  
**Resolução CEE/MG nº 444 de 24/04/2001 – Resolução CNE/CEB nº 03 de 15/06/2010**  
**Escola Municipal “Virgílio Alves Pereira de Educação Infantil e Ensino Fundamental”**

Áreas de Conhecimento	1º Período			2º Período		3º Período	
	AS	M/A	CHA	AS	CHA	AS	CHA
Língua Portuguesa	04	160	106:40	04	106:40	04	106:40
Matemática	04	160	106:40	04	106:40	04	106:40
Geografia	02	80	53:20	02	53:20	02	53:20
História	02	80	53:20	02	53:20	02	53:20
Ciências da Natureza	02	80	53:20	02	53:20	02	53:20
Língua Estrang. Moderna - Inglês	01	40	26:40	01	26:40	01	26:40
Arte	-	-	-	-	-	01	26:40
Educação Física	-	-	26:40	-	26:40	-	26:40
Ensino Religioso	-	-	26:40	-	26:40	-	26:40
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>600</b>	<b>523:20</b>	<b>15</b>	<b>523:20</b>	<b>16</b>	<b>555:00</b>

Obs: Educação física e Ensino Religioso serão oferecidas em forma de projetos com carga horária de 33 horas e 20 minutos anuais cada.

**INDICADORES FIXOS**

Número de Dias Letivos – 200 dias / 2º Período (ano de 2013)  
 200 dias / 3º Período (ano de 2014)  
 400 dias

Número de Semanas Letivas – 40 semanas  
 Número de Dias Semanais – 05 dias  
 Carga Horária Anual: 566:40 / 2º Período  
 600:00 / 3º Período  
 1.166:40 horas

Módulo aula: 50 minutos

Olimpio Noronha, 14 de fevereiro de 2013.

Assinatura do Diretor

Assinatura do Inspetor

**LEGENDA:**

AS: Aulas Semanais

M/A: Módulo Aula

CHA: Carga Horária Anual



