



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

**INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA  
IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR**

**SANDRA MARIA ALVIM AMARO**

**BELO HORIZONTE, 2013**

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

**INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA  
IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR**

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 Gláucia de Fátima Silva, do Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Sandra Maria Alvim Amaro

### **INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR**

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. Avaliador:

---

Prof<sup>a</sup>. Gláucia de Fátima Silva – Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Sandra Maria Alvim Amaro - Cursista

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	07
2. INSTRUMENTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR.....	10
2.1– A Gestão Democrática, participação e autonomia .....	10
2.2– Instrumentos de Gestão Democrática .....	12
2.3– Conselho Escolar ou Colegiado .....	12
3. Grêmios Estudantis .....	15
3.1- A História do Grêmios Estudantis no Brasil .....	15
3.2 - O Grêmios Estudantis e sua participação na Escola Hilton Rocha .....	17
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	19
5. REFERÊNCIAS .....	21
6. ANEXO: Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Professor Hilton Rocha: Atualização e Implantação.....	23

## RESUMO

A elaboração, atualização e implantação de um Projeto Político Pedagógico (PPP) devem ser relacionadas ao exercício de uma gestão democrática e da participação. Desta forma, ele deve ser estruturado de forma coletiva, deixar transparecer a identidade da escola e externar os anseios da comunidade, inclusive a escolar. Alguns fatores dificultam a atualização e implantação do Projeto Político Pedagógico na Escola Estadual Professor Hilton Rocha: a maioria não tem ideia do que seja o PPP, pois nunca participou da elaboração; preocupação de alguns professores/supervisores/ orientadores de terem que fazer sozinhos o PPP porque a equipe não se envolve e não quer participar; falta de conhecimento para elaboração do PPP e de definição de objetivos claros; falta de apoio e orientação da Secretaria de Educação, inclusive na disponibilidade de recursos físicos e financeiros para programar as metas do PPP; falta de valorização dos profissionais da educação envolvidos em sua elaboração; imposição de reuniões aos sábados sem compensações; devido a sua localização, a escola é considerada um corredor, não tendo uma única comunidade escolar, mas alunos de vários bairros, levando à falta de interesse e participação da comunidade; a falta de tempo para reuniões, discussões e avaliações do processo pedagógico de forma sistematizada; trabalho fragmentado, ações isoladas no interior da escola; alta rotatividade dos profissionais da escola; documento que só serve para ficar no papel, dentre outros. Diante de tantas dificuldades, cabe ao gestor, vice-diretor, coordenador e supervisor buscar ferramentas apropriadas e novas estratégias – incentivar, convencer, motivar, mediar e que levem à participação coletiva. É pela gestão democrática efetiva que se constrói, coletivamente, um projeto participativo. A sua atualização e respectiva implantação é um processo de colaboração mútua entre equipe gestora e integrantes da comunidade local e escolar. Uma gestão democrática tem o dever e o desafio de sua promoção e implementação, mas, sobretudo, é na coletividade e responsabilidade dos integrantes da comunidade escolar que será possível a concretização de suas metas e prioridades. Conhecer, integrar e interagir com a comunidade em que a escola está inserida; organização; cronograma; parceria; clareza de objetivos, metas e ações; reconhecer a diversidade como algo muito rico,

criativo e integrá-la no contexto da escola, amenizando a discriminação social e acabando com os privilégios; desconstruir conceito onde o fracasso escolar está na resistência de mudanças pelos professores; buscar raízes, identidade e democracia, são questões imprescindíveis na construção de um Projeto Político Pedagógico. Para finalizar, o projeto é o resultado de ação – reflexão – ação, que nunca está pronto e acabado. Sua atualização e efetiva implantação são a forma mais democrática de se fazer uma educação de qualidade, inclusiva e que se aproxime ao máximo de sua real finalidade que é a promoção do educando durante o processo ensino/aprendizagem e sua formação enquanto cidadão crítico, participativo e preparado para interagir com o mundo a partir de valores éticos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Projeto Político Pedagógico; Comunidade Escolar; Instrumentos de Gestão Democrática.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a Escola Estadual Professor Hilton Rocha está atualizando seu Projeto Político Pedagógico (PPP), buscando implantar efetivamente uma gestão democrática, transparente, descentralizada, com participação integral da comunidade escolar e local, sendo seu principal objetivo a garantia da qualidade do ensino, a redução das desigualdades sociais e a consolidação da cidadania. Desta forma, os processos de construção, mudanças e decisões, serão feitos com metas, estratégias e ações previstas em um PPP que realmente retrate a realidade da escola, reafirmando a construção de sua autonomia. Segundo Oliveira, Moraes e Dourado (s.n.t., p. 6), sobre implantação de uma gestão democrática:

A implementação do processo de gestão democrática tem sido entendida como uma necessidade no sentido de redirecionamento dos novos marcos de gestão em curso, cuja ênfase recai sobre novos procedimentos e transparências nas ações. A esse respeito, ressalta-se, no âmbito das políticas educacionais voltadas para a educação básica, a noção de autonomia imputada às escolas, traduzida na noção das escolas enquanto núcleo de gestão, cuja máxima reside na possibilidade de a instituição se organizar, sobretudo por meio de órgão consultivos e deliberativos que contem com participação de representantes de todos os segmentos da comunidade local e escolar, de forma a pensar, planejar, elaborar e implementar seus projetos

A educação no Brasil é um direito fundamental concretizado na Constituição Federal de 1988, mas sabemos que sua oferta e sua qualidade não são garantidas. A Escola Hilton Rocha procura construir, implantar e praticar, como base de sua política educacional, um modelo de gestão escolar pautada no entusiasmo, flexibilidade, dinamismo e transparência, tentando levar em consideração a diversidade e as necessidades do contexto social, para resultar em uma melhor integração. Um dos aspectos mais relevantes das políticas educacionais é a adoção do modelo de gestão democrática aplicado nas escolas, tendo como princípio fundamental a participação. O instrumento propício para alavancar a gestão democrática, participativa, é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Ele deve orientar a escola na importante tarefa de formação plena do indivíduo.

Então, a atualização e efetiva consolidação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Professor Hilton Rocha, reafirma o desejo de igualdade e qualidade na gestão escolar, possibilitando uma inter-relação entre o

fazer pedagógico, a escola e a sociedade. Numa gestão democrática a elaboração do PPP é feita, coletivamente, pela escola e comunidade.

Infelizmente, devido a inúmeras dificuldades, o PPP é visto, por muitos gestores, como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal. Assim, não são realizadas pesquisas essenciais para retratar as reais necessidades da escola. Cabe ainda lembrar que a elaboração do PPP não pode ser feita em reuniões impostas aos sábados e exclusivamente pelo corpo docente. Segundo Oliveira (2005), ele caracteriza e orienta a ação educativa, mostrando a escola, sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. Então, a participação de toda comunidade escolar é de suma importância, pois o projeto confere singularidade à escola e reflete seu dia a dia. Nas palavras de Oliveira (2005, p. 2):

A sensibilização à cultura do registro do pensado e vivido pela escola; o encontro de alternativas criativas para problemas cristalizados no cotidiano; o aumento do interesse da escola em conhecer melhor sua comunidade; a busca de processos mais democráticos e, em especial, o aguçamento da crítica e da autocrítica, pautados no respeito às diferenças, em relação às práticas de gestão e à atuação dos órgãos colegiados, dentro e fora da escola, são pontos fundamentais para o avanço democrático e formativo no âmbito das escolas.

Então, o projeto político pedagógico, instrumento teórico-metodológico, de uma escola define sua identidade e sua missão institucional, seus princípios, metas, prioridades, medidas, referências para o trabalho, relações de convivência, dentre muitos outros. Consequentemente, seu objetivo é ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, de forma consciente e sistematizada. Por isso, se não for elaborado através da participação da comunidade escolar, enquanto formadora dos instrumentos da gestão democrática, devidamente motivada, certamente será um documento sem significado e sem valor para a organização do trabalho escolar.

Existem entraves que impedem a efetivação deste processo de atualização e implantação do PPP através de instrumentos da gestão democrática, principalmente, colegiado e grêmio estudantil. No contexto escolar, verifica-se que poucos conhecem o P.P.P.. Alguns sabem de sua existência, mas nunca tiveram contato com ele. Assim, percebe-se a necessidade de divulgar e aprofundar as questões que envolvem o P.P.P. como gestão democrática, autonomia da escola e sua capacidade de delinear sua própria identidade, qualidade e igualdade, que

parecem temas tão comuns, mas que ao mesmo tempo não se concretizam na práxis educativa, ou seja, os conceitos não são internalizados de maneira a se transformarem em prática no cotidiano da escola.

## **2 – INSTRUMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR**

### **2.1 – A Gestão Democrática, participação e autonomia escolar.**

A LDB (Lei nº 9.394/96), em seu artigo 2º, estabelece como modelo de gestão para as escolas públicas de educação básica a gestão democrática e práticas educativas participativas como pressupostos da democracia, que serão vivenciados na construção participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, como observado em seu artigo 12º:

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

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei;

E reiterado em seu artigo 14º:

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

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Então, uma gestão democrática possibilita a participação, a transparência nas ações, a democracia e concede autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas. São instrumentos de sua construção, consolidação e participação da comunidade: Conselho Escolar; Associação de Pais e Mestres; Grêmios Estudantis; Conselhos de Classe; construção coletiva do Projeto

Político Pedagógico (PPP); Conferência Local da Comunidade escolar; fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes e equipe técnica; rotatividade no quadro de dirigentes da Escola através de eleição direta para diretor (a), dentre outros.

A gestão democrática ainda não é uma realidade nas escolas públicas. Sabemos que as políticas educacionais oficializaram a descentralização administrativa permitindo a participação das comunidades escolar e local, mas a postura, competência, vontade do gestor e sua capacidade de dialogar com estas comunidades são essenciais. Escolas que contam com gestores abertos à participação e ao diálogo apresentam uma gestão participativa. Vários são os problemas da implantação de uma gestão democrática: alta rotatividade de professores, centralização de poder, ausência da participação da comunidade escolar, falta de clareza nos objetivos pedagógicos, baixos salários, tímida participação do Colegiado, PPP de gaveta, dentre vários outros. Em contrapartida, uma gestão participativa, que procura superar todas as dificuldades, promove a apropriação do saber, cultiva valores como inclusão, justiça, participação e diálogo próprios à formação de cidadãos críticos e participativos. Como bem colocado por Libâneo (2006, p. 328):

Os objetivos sociopolíticos da ação dos educadores voltados para as lutas pela transformação social e da ação da própria escola de promover a apropriação do saber para a instrumentação científica e cultural da população, é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes.

Uma gestão democrática também procura garantir a autonomia escolar, construindo um PPP com a participação da direção, alunos, pais, comunidade local, equipe pedagógica, docentes e funcionários, retratando a realidade vivida pela escola. De acordo com Dourado (2006): “(...) o projeto escolar deve nascer da avaliação e da compreensão das ações do passado e das análises do presente (...)”. Então, garantindo a autonomia, a escola também procurará garantir a qualidade e equidade do ensino. Lembramos que esta autonomia não retira ou anula a atuação do Estado, que tem seu papel, função e obrigação definido em lei.

Assim, a construção participativa do PPP da escola é muito importante, pois ele é o coração, a alma da escola traduzindo seus objetivos, sua missão, suas metas e ações, seu rumo, sua visão, além de organizar e planejar todo seu trabalho administrativo-pedagógico.

Desta forma, o PPP sendo parte de uma decisão e responsabilidade coletiva e, incentivado por uma gestão democrática, promove a descentralização, a superação dos conflitos da escola, a diminuição da exclusão e das diferenças, orientando a escola a formar sua própria identidade.

Na Escola Hilton Rocha uma gestão democrática não é realidade. Verificamos, ainda, a centralização do poder na figura do diretor escolar e ausência de uma comunidade escolar e local participativa. Observamos, também, um PPP de gaveta, redigido por um educador da língua portuguesa. Buscando implantar uma gestão democrática, a atual direção promove reuniões com o Colegiado, Conselhos de Classe que contam com a presença da direção, equipe pedagógica, docentes, pais e alunos.

Enfim, a qualidade e equidade da educação somente serão possíveis quando as escolas primarem por uma gestão realmente democrática, que incentive e promova a participação da comunidade escolar e local na atualização e implantação de seu PPP, na criação ou retorno da Associação de Pais e Mestres, no resgate do grêmio estudantil e outros órgãos que promovam a democracia no ambiente escolar.

## **2.2 – Instrumentos da Gestão Democrática – O Conselho Escolar ou Colegiado**

O Conselho Escolar ou Colegiado é um órgão representativo da comunidade escolar, sendo constituído pelo diretor da unidade escolar, representantes dos professores, coordenadores pedagógicos, pais ou responsáveis legais pelos alunos, alunos e funcionários. Também é um órgão com funções deliberativas e consultivas, atuando nas gestões pedagógica, administrativa e financeira. Atualmente, em Minas Gerais, tem sua estrutura e funcionamento regulamentados pela Resolução SEE nº 2.034, de 14 de fevereiro de 2012, tendo

em vista o disposto no inciso II do art. 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, na Lei nº 18.354, de 26 de agosto de 2009, no Decreto nº 43.602, de 19 de setembro de 2003. Como também é um órgão coletivo adota a gestão participativa e democrática da escola e a tomada de decisão consensual buscando a melhoria da qualidade do ensino.

No Brasil, as formas colegiadas de gestão educacional são percebidas desde o período Imperial. No período republicano, inicialmente, segundo Dourado (2006), foram criados os Conselhos Comunitários, pelo poder público que ditava suas regras e estrutura e não contava com a participação da população, somente sua adesão. Eram considerados Conselhos de governo, pois deviam acatar sua vontade e autoridade e eram formados por pessoas letradas, já que o saber popular não oferecia serventia à gestão pública. Os movimentos sociais da década de 70 levaram o colegiado a ter maior importância e nos anos 80, com alguns governos se considerando democráticos, surgem os Conselhos Populares, trazendo à realidade o Orçamento Participativo, mas ainda sem caráter deliberativo.

Com a abertura política e a redemocratização do país, no final da década de 80 e início década de 90, os Conselhos Escolares começam a ter caráter deliberativo e centralidade no âmbito das políticas governamentais e legislação educacional, além dos campos pedagógico, administrativo e financeiro. A partir da década de 90, o Conselho Escolar se torna um órgão de representação da comunidade escolar, constituindo uma cultura de participação que definiria os rumos da escola. Ainda adquirem a função de planejamento, acompanhamento e fiscalização da execução dos projetos escolares e controle das verbas públicas recebidas, principalmente quando o MEC passou a transferir recursos financeiros diretamente para as escolas, estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, também em meados da década de 90.

Atualmente, a participação do Conselho Escolar na Escola Hilton Rocha é limitada e difícil. Prevalece a cultura de uma comunidade escolar pouco participativa e pouco interessada, que é requisitada para assinar documentos, orientados pela direção. Assim, a participação desta comunidade verifica-se nas reuniões do Colegiado: reunião realizada no início do ano e após, somente quando solicitado pela direção. Vários motivos distanciam a comunidade da escola.

Desta forma, a participação da comunidade escolar é considerada pouco proveitosa e motivo de cuidados e muita atenção, pois trazer uma comunidade extremamente violenta para participar das decisões da escola é motivo de preocupação. Então, sem este convívio e contando com um ambiente conturbado, torna-se difícil zelar pela escola. Outro fator a contornar é a ignorância dos pais perante os problemas escolares. Conseqüentemente, a autonomia da escola fica comprometida. Cabe à direção acatar ordens da Secretaria de Estado da Educação, mesmo que não atenda aos anseios da comunidade escolar.

Sem a participação da comunidade escolar e local no ambiente escolar não teremos uma escola bem cuidada, com baixo índice de violência, participativa e dinâmica. A gestão da Escola Hilton Rocha percebe a importância e necessidade desta participação. Assim, vem buscando e incentivando o retorno do convívio na escola da comunidade escolar, promovendo encontros, reuniões e palestras, respeitando as diferenças, inclusive a falta de instrução dos pais, resgatando também a cultura do entorno à escola valorizando seu currículo.

Uma gestão democrática transparente unida a um conselho escolar forte e participativo, com caráter deliberativo coletivo nas áreas administrativa, financeira e pedagógica, contribui com a luta pela autonomia das escolas, e nas palavras de Dourado (2006, p. 85), “fortalece o papel da escola pública e gratuita no Brasil na oferta da educação básica de qualidade.”.

Enfim, a Escola Hilton Rocha procura manter sua autonomia, incentivando a comunidade escolar e também local a discutir a atualização e respectiva implantação do projeto político pedagógico. Apesar dos problemas cotidianos e heterogeneidade da comunidade escolar, ela ainda está presente no Colegiado, Conselhos de Classe e na reunião pedagógica realizada no início do ano letivo. Assim, a gestão escolar continua cumprindo seu papel de articuladora e incentivadora das ações colegiadas, inibindo o conceito de que a direção da escola tem toda a responsabilidade do processo educativo e contribuindo para o processo de descentralização e fortalecimento da democracia.

### **3 – O Grêmio Estudantil**

#### **3.1 – A História do Grêmio Estudantil no Brasil**

O Grêmio Estudantil é uma entidade representativa do estudante, contribuindo na formação de sua cidadania, pois permite aos alunos discutir, criar e fortalecer várias possibilidades de ações junto à escola e comunidade local. Também é um importante espaço de aprendizagem, cidadania, convivência, responsabilidade e de luta por direitos.

São vários os objetivos do grêmio estudantil, além de aumentar a participação dos alunos nas atividades da escola, integrando-os entre si, com toda a escola e com a comunidade, como: programação e construção das regras dentro da escola (regimento); organização de campeonatos diversos; palestras; festas escolares e de finais de semana; organização de campanhas educativas na escola e na comunidade local; passeios escolares e comunitários; organização de movimentos estudantis como passeatas em defesa dos direitos estudantis e até exigir melhorias na qualidade do ensino. Devem contar com o apoio dos pais, funcionários, professores, especialistas, coordenadores e diretores da escola.

Como bem colocado por Cara (2007, p. 16), referente ao grêmio estudantil:

(...) é uma instituição política, representativa e democrática dentro da escola, sua atuação tende a tornar a unidade escolar um espaço público amplo e difusor de politização, inclusive à comunidade do entorno. Isso ocorre porque a ação política, por definição, é preeminente e a partir do momento em que ela é disparada, logo uma outra a sucede, criando um caminho sem volta de onde emergem conflitos, propostas, discursos, mas essencialmente negociação e experiência coletiva.

Apesar de o grêmio estudantil ter sua base nos Movimentos sociais e Estudantis, principalmente na década de 60, percebemos a importante presença dos estudantes na história do Brasil desde o século XVIII.

A história do movimento estudantil, inicia-se, oficialmente, em 1901, com a criação da Federação dos Estudantes Brasileiros que estabeleceu caminhos e propostas abraçados como causa por toda uma geração jovem. Apesar de ter tido pouco tempo de atuação, ainda conseguiram encabeçar campanhas assistenciais e sociais, tomando partido em discussões políticas. Em 1910 foi realizado o 1º

Congresso Nacional de Estudantes, em São Paulo e, em 1937, foi criada a entidade máxima dos estudantes, a União Nacional dos Estudantes (UNE), oficializada pelo Decreto-Lei nº 4.080/1910, durante o governo do presidente Vargas.

Durante o regime militar a representatividade da UNE foi retirada por meio da Lei Suplicy de Lacerda, passando a entidade a atuar na clandestinidade. Na mesma época a UBES (União Brasileira de Estudantes Secundaristas) foi extinta. Apesar dos riscos, em 1965, são criados os Diretórios Acadêmicos Livres nas Universidades. Em 1968 a ditadura militar, com o decreto do AI-5, proibiu tanto a criação como funcionamento dos grêmios estudantis e instituiu em seu lugar os Centros Cívicos que não tinham autonomia e não podiam realizar atividades de natureza política.

Não se percebe muitas manifestações estudantis, durante a década de 70, devido às perseguições políticas e ilegalidade dos Movimentos Estudantis. Somente a partir de 1985, com a abertura política e retorno à vida civil, é sancionada a Lei nº 7.398/1985 (Lei do Grêmio Livre). Através desta Lei, os secundaristas, retomavam o direito de se organizarem de forma autônoma através de grêmios estudantis. O disposto na Lei nº 7.398, de 04 de novembro de 1985:

Art . 1º - Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais.

§ 1º - (VETADO).

§ 2º - A organização, o funcionamento e as atividades dos Grêmios serão estabelecidos nos seus estatutos, aprovados em Assembléia Geral do corpo discente de cada estabelecimento de ensino convocada para este fim.

§ 3º - A aprovação dos estatutos, e a escolha dos dirigentes e dos representantes do Grêmio Estudantil serão realizadas pelo voto direto e secreto de cada estudante observando-se no que couber, as normas da legislação eleitoral.

Art . 2º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art . 3º - Revogam-se as disposições em contrário.

A Lei 8.069, de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente) ratifica esta conquista, em seu artigo 53. Vale também destacar a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece a criação de pelo menos duas instituições, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil, cabendo à Direção da Escola criar condições para que os alunos se organizem no Grêmio Estudantil. Esta lei também determina a participação de alunos no Conselho de Classe.

### **3.2 – O Grêmio Estudantil e sua participação na Escola Hilton Rocha**

Retratando a história da Escola Hilton Rocha, observamos que a comunidade escolar e local era presente e participativa: de 1995 até 1999, o grêmio estudantil, que já era peça importante no PPP da escola, era forte e participava ativamente das decisões, atuando também na elaboração e promoção de torneios de futebol e festas comemorativas, inclusive com espaço físico definido. Eram realizadas oficinas aos finais de semana, que contavam com a presença significativa da comunidade. A escola era bem cuidada, principalmente pela comunidade local e bem mais segura. Festas, reuniões, palestras, campanhas eram constantes na vida escolar e contavam com a participação de todos.

A partir de 1999, a escola entra num processo de gestões centralizadoras e contrárias à participação da comunidade tanto escolar como local nas decisões da escola, mesmo que os movimentos sociais e estudantis e até incentivos governamentais primassem pelo contrário. Outro fator que contribuiu para esta centralização administrativa foi à retirada dos incentivos financeiros, por parte do governo, que desestimulou toda estrutura escolar existente. Com o término das oficinas houve também, concomitantemente, a ínfima participação da comunidade escolar e local no ambiente escolar. Conseqüentemente, o grêmio foi enfraquecendo e suas ações e posturas deixaram de refletir um ambiente escolar sadio para ser substituído pelo marasmo, desinteresse e pouco compromisso. A partir de 2001, o grêmio foi desativado.

Vale destacar que mesmo desativado na última atualização do PPP da Escola Hilton Rocha, realizada no ano de 2005, a presença de um grêmio estudantil ativo e participativo é colocada como sendo ainda uma realidade. Observa-se aqui outro ponto importante: um PPP de gaveta.

Atualmente, o grêmio estudantil não existe e a direção e docentes não incentivam seu retorno, pois temem a influência de uma comunidade escolar que é violenta, sem estrutura e pouco preparada para participação. A escola ainda vive a influência de anos de centralização administrativa. Desta forma, perdeu um importante instrumento de participação estudantil. Anseios e perspectivas dos educandos não são mais prioridades do pedagógico da escola que busca cumprir as metas estabelecidas pelo governo em suas provas sistêmicas anuais.

Tentando retomar o processo democrático, a gestão atual busca a participação dos alunos nos conselhos de classe, quando eles têm a oportunidade de avaliarem a administração escolar, os funcionários, o corpo docente e equipe pedagógica. Assim, inicialmente com pequenas medidas, a atual administração busca incentivar e resgatar a participação da comunidade escolar nas decisões da escola e procura também incentivar sua efetiva participação na atualização do PPP, para que ele de fato cumpra seu objetivo: nortear os rumos da escola, valorizando a cultura local, com dignidade e inclusão.

#### **4- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir que o PPP é de grande importância para uma Escola. Sem ele a escola não tem rumo; fica perdida. Então, podemos dizer que todo o processo educativo está comprometido. Para sua construção e mesmo atualização é necessário ter uma gestão democrática, participativa, senão corremos o risco de ter um documento sem uso, comumente chamado “de gaveta”.

Com processo participativo e democrático entendemos que obrigatoriamente tem de ter a participação da comunidade escolar e local. Como construir ou atualizar um rumo, um norte, que dará segurança e princípios à uma escola sem a valorização da cultura local. A escola inserida na comunidade é uma das principais instituições formadoras do convívio sócio-cultural. Deve garantir a qualidade do ensino, a redução das desigualdades sociais e a consolidação da cidadania. Para tal não pode ter suas bases numa teoria imposta nem ter um PPP com métodos de ensino-aprendizagem predefinidos.-

Sabemos das dificuldades de contarmos com a participação da comunidade escolar e local, mas para construirmos um PPP que retrate a escola como participativa e comprometida socialmente, devemos estimular e estabelecer rupturas com o passado centralizador, criando meios para resgate do Grêmio Estudantil, incentivo a um Colegiado Escolar atuante, criação ou retorno da Associação de Pais e Mestres, dentre várias outras instituições representativas da comunidade escolar e local que auxiliam a ampliação da democracia na organização da escola. Como bem colocado por Libâneo (2004, p.42):

O projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar.

Enfim, visando a melhoria da qualidade do ensino, é muito importante a participação de todos: direção, supervisão, funcionários, professores, alunos, pais e também de membros da comunidade nas decisões da escola, respeitando diferenças e aceitando opiniões divergentes. É importante renovar e acabar com o estigma de que toda a responsabilidade escolar fica exclusivamente a cargo da direção, fortalecendo, desta forma, o processo de centralização e destituindo o

processo democrático e autonomia escolar. Portanto, cabe ao gestor de todas as escolas, principalmente da Escola Hilton Rocha, usar de todos os meios disponíveis buscando promover e incentivar a participação da comunidade escolar e local em parceria com sua administração, através de todo e qualquer recurso disponível, com coragem, respeito, inclusão, determinação e, principalmente, desejo de mudar. Silva (2009, p.72) bem coloca:

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com idéias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade, mas é importante a aplicação do planejamento participativo por uma gestão que seja participativa.

Assim, a organização escolar acontecerá de dentro para fora, com empenho coletivo e a escola cumprirá seu objetivo de preparar e formar cidadãos críticos e participativos socialmente.

#### 4 – REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB – Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em 23/05/2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. DOURADO, L. F. Conselho escolar e o financiamento da educação no Brasil. Brasília, 2006.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 7.398**, de 04 de novembro de 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Brasília, 1985. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7398.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7398.htm). Acesso em 31/05/2013

CARA, Daniel Tojeira. **Os grêmios e a ação estudantil**. Instituto Sou da Paz. São Paulo, Edição nº 373, p. 16, fevereiro de 2007. Disponível em <http://www.mundojovem.com.br/gremio-estudantil/os-gremios-e-a-acao-estudantil>. Acesso em 31/05/2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília, 2006.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "Colegiado Escolar" (verbete). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001-2012. Disponível em <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=265>. Acesso em 30/05/2013.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização** Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. Ed.** Goiânia: Alternativa, 2004

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Salto para o futuro, Brasília, v.1, n.1. p. 1-3, 2005.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão Escolar Democrática: Definições, Princípios, Mecanismos de sua Implementação**. Universidade Federal de Goiás. (s.n.t.)

\_\_\_\_\_. **Organização da Educação Escolar no Brasil na Perspectiva da Gestão Democrática**. Universidade Federal de Goiás. (s.n.t.).

SILVA, Eliene Pereira da. A **Importância do Gestor Educacional na Instituição Escolar**. Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, p. 67-83, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539

**ANEXO: Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Professor Hilton  
Rocha: Atualização e Implantação**



**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA ESTADUAL  
PROFESSOR HILTON ROCHA: ATUALIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO**

**Belo Horizonte - MG**

**2013**

**SANDRA MARIA ALVIM AMARO**

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA ESTADUAL  
PROFESSOR HILTON ROCHA: ATUALIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO**

Atividade Avaliativa apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Escolar da Faculdade de Educação/ UFMG, desenvolvida na Sala Ambiente Projeto Vivencial.

Professor(a) Assistente: Jeanne Rodrigues.

**Belo Horizonte - MG**

**2013**

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	04
2. FINALIDADES DA EDUCAÇÃO.....	08
2.1 – Políticas Educacionais e Finalidades da Educação .....	08
2.2 – Finalidades Política e Social da Educação .....	09
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3.1 – Gestão Escolar e Organização .....	12
3.2 – Organização Administrativa .....	13
3.2.1 – Identificação da Escola e Recursos Físicos .....	13
3.2.2 – Recursos Humanos .....	14
3.2.3 – Recursos Financeiros e Materiais .....	15
3.3 – Organização Pedagógica .....	17
4. CURRÍCULO .....	19
5. TEMPO E ESPAÇOS ESCOLARES .....	22
5.1 – Tempo Escolar .....	22
5.2 – Espaço Escolar .....	23
6. PROCESSO DE DECISÃO .....	26
7. RELAÇÕES DE TRABALHO .....	29
8. AVALIAÇÃO .....	33
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40
11.ANEXO .....	43
11.1– Calendário Escolar Aprovado na E.E.Professor Hilton Rocha .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

A educação é um direito fundamental concretizado na Constituição Federal de 1988. Apesar de ser um direito, sua oferta e sua qualidade não é garantida. Ela é indispensável para a transformação e evolução social, auxiliando o educando a perceber e defender seus direitos, lutando pela igualdade e dignidade, capacitando-os com o conhecimento e habilidades para construção de um futuro melhor. Atualmente, apresenta grandes deficiências e é relevante melhorar sua qualidade. O avanço tecnológico, a comunicação, propostas efetivas de reformas, inovações e pesquisas científicas, que foram registrados em muitos países, inclusive no Brasil, fazem com que a meta de educação básica com qualidade para todos, seja uma meta viável e possível. Para se construir uma educação pública de direito e com qualidade, é necessário uma gestão democrática e gestores comprometidos com a efetivação desse direito.

Uma gestão democrática garante o processo coletivo de participação e decisão, de forma contínua e continuada, além da autonomia da unidade escolar na elaboração e implementação de um projeto político pedagógico em seu interior pela comunidade local e escolar, retratando sua realidade e concretizando a relação ensino-aprendizagem.

Segundo Oliveira, Morais e Dourado (2011, p.11):

A gestão democrática, no sentido *lato*, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania. Nesse sentido, reafirmamos a necessidade de instituir processos de efetiva participação política: a gratuidade do ensino; a universalização da educação básica e superior; o planejamento e a coordenação descentralizados dos processos de decisão e de execução; o fortalecimento das unidades escolares por meio da efetivação da sua autonomia; a articulação entre os diferentes níveis de ensino; a definição coletiva de diretrizes gerais para a educação nacional; a exigência de planos de carreira para o magistério público; a vinculação de verbas para a educação; a democratização das formas de acesso, permanência e gestão.

Na Escola Estadual Professor Hilton Rocha a gestão atual preocupa-se com a participação efetiva da comunidade na busca pela qualidade da educação. Suas propostas como incentivar o Conselho Escolar, que é o espaço de participação de professores, funcionários, pais, alunos diretores e comunidade, a interessar mais pelo ambiente escolar, assumindo seu papel de órgão co-responsável pela gestão administrativa e pedagógica da escola; apoiar e orientar a criação da Associação de Pais e Mestres; retomar o apoio e estímulo ao retorno do Grêmio Estudantil; descentralização e inclusão social reafirmam sua

administração escolar democrática e que privilegia a questão da participação e da autonomia.

Um dos aspectos mais relevantes das políticas educacionais é a adoção do modelo de gestão democrática aplicado nas escolas, tendo como princípio fundamental a participação. O instrumento propício para alavancar a gestão democrática, participativa, é o Projeto Político Pedagógico (PPP). Ele deve orientar a escola na importante tarefa de formação plena do indivíduo. A educação que a Escola Estadual Professor Hilton Rocha deseja construir, incluindo a meta proposta no seu atual Projeto Político Pedagógico (2005, p. 5) que “é a busca por uma escola de ‘qualidade’, onde educar o indivíduo sócio-cultural, encaminhá-lo e conscientizá-lo da necessidade de ‘SER’ independente do ‘TER’” seja concretizada, faz-se necessário a atualização e efetiva implantação deste projeto.

De acordo com Oliveira (2005, p.1), sobre a importância do projeto político pedagógico:

O PPP da escola deve, de fato, mostrar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações. Nesta direção, o PPP, ao se colocar como espaço de construção coletiva, direciona sua constituição para consolidar a vontade de acertar, no sentido de *educar bem* e de cumprir o seu papel na socialização do conhecimento. Assim, o PPP deve expressar qual é o cerne, o eixo e a finalidade da produção do trabalho escolar.

Assim, atualizar e implantar o Projeto Político Pedagógico – PPP - na Escola Estadual Professor Hilton Rocha, procurará reafirmar o desejo de igualdade e qualidade na gestão escolar, possibilitando uma inter-relação entre o fazer pedagógico, a escola e a sociedade, indo além dos procedimentos legais e burocráticos à medida que reflete a realidade escolar.

Numa gestão democrática a participação da comunidade local e escolar é de grande importância. Importante, também, é conhecer a escola e sua comunidade. Desta forma, a Escola Hilton Rocha está localizada na Av. Cristiano Machado, 8.200, Bairro 1º de Maio, região norte de Belo Horizonte, tem como nível e modalidade de ensino o Ensino Médio Regular, a EJA, as áreas de empregabilidade que compõe o Reinventando o Ensino Médio e o curso de Magistério. Seus alunos são carentes e de classe média baixa, sendo que a maioria é da comunidade local, mas como está localizada em um corredor de fácil acesso, também recebe alunos das comunidades vizinhas. Seu espaço físico é diferenciado das demais escolas públicas porque foi criada, em 1988, como Núcleo de Ensino e Extensão Comunitária (NEEC) e depois, em 1992, foi transformada em escola pública, sendo composta por três

andares, comportando 19 salas ambientes de aula e cada andar com seus respectivos banheiros masculino e feminino. Ainda é composta por uma biblioteca, uma quadra poliesportiva, o palco externo, um conjunto de 05 salas que compõe a secretaria, salas dos professores, da direção, da vice-direção, da supervisão/orientação, da coordenação do Reinventando o Ensino Médio, de vídeo, de artes, do xerox, a cantina, laboratórios de informática e biologia, auditório, contendo palco e capacidade para 120 pessoas.

Atendendo necessidade da comunidade local, a escola tem três turnos: manhã, tarde e noite. O número total de matrículas é de 968 alunos, incluindo EJA e turmas do Magistério. A carga horária do 1º ano é de 1000 h, do 2º ano é 900 h e do 3º ano 833:20 h. Os profissionais que atuam na escola são: um diretor; três vice-diretores; três especialistas Supervisoras Pedagógicas; uma Secretária e quatro Auxiliares de Educação; onze Auxiliares de Serviços Gerais; três Professores de Ensino no uso da Biblioteca; sessenta e três Professores, todos formados em Licenciatura Plena. Também conta com um estagiário de Filosofia e um estagiário de Turismo. Seu sistema de ensino é o Sistema Estadual de Educação, regulamentado pela Constituição Federal de 1988 e LDB nº 9394/96, dentro da educação nacional, de suas normas e leis. Sua organização escolar é seriada e sua metodologia de ensino busca desenvolver métodos e formas para que o ensino-aprendizagem seja inovador e desenvolvido com maior qualidade. Os educadores fazem seu planejamento e procuram também o trabalho interdisciplinar. O calendário escolar é enviado pela Secretaria de Estado da Educação e é reestruturado pela escola, aprovado pelo colegiado e inspetor escolar e depois devolvido à SEE. O educador procura sanar problemas com a indisciplina dos alunos na própria sala de aula. Caso tenha dificuldades, busca o apoio da direção, supervisão, pais e até mesmo o Colegiado. A avaliação da aprendizagem é constante, contínua, progressiva e procura trabalhar em um processo de reflexão-ação-reflexão, visando a compreensão do processo ensino-aprendizagem.

A comunidade local compõe o Colegiado que, em conjunto com a comunidade escolar, definem as normas da escola, em reunião anual. Outra oportunidade de interação entre comunidade local e Escola, é a disponibilidade do uso da quadra poliesportiva pela comunidade.

Enfim, uma gestão democrática prima pela transparência e participação de um conselho escolar dinâmico e deliberativo, contribuindo com a luta pela autonomia das escolas. A Escola Hilton Rocha procura manter sua autonomia, incentivando a comunidade local e

escolar a discutir a atualização e respectiva implantação do projeto político pedagógico. Assim, tanto a escola como sua gestão escolar continuam cumprindo seu papel de articuladores e incentivadores das ações colegiadas, procurando, desta forma, uma educação de qualidade e a formação de um cidadão crítico, participativo, competente na construção e aplicação de conhecimentos e que seja capaz de usufruir dos bens culturais, afetivo-sociais, materiais e econômicos existentes na sociedade.

## **2. FINALIDADES DA EDUCAÇÃO**

### **2.1 – Políticas Educacionais e Finalidades da Educação**

A educação escolar é um bem público, cercado de leis que conferem respaldo às suas ações. A escola tem que fornecer condições para que o direito à educação seja reconhecido e, efetivamente, garantido e assegurado a todos. No Brasil, esta tarefa não é fácil, principalmente devido à tradição elitista no qual as políticas educacionais eram direcionadas pelo Estado, de acordo com as demandas das classes dominantes. Com o advento da globalização, o processo de redefinição do Estado se fez urgente e necessário e das políticas educacionais também.

A Constituição Brasileira de 1988 garantiu o direito à educação como dever do Estado e da família. Através da Lei nº 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e Plano Nacional da Educação 2001-2010 (PNE 2001-2010), a educação, além de gratuita e obrigatória, tem que primar pela qualidade, não ser discriminatória, ser inclusiva, organizada em seu currículo e conteúdo e com responsabilidades específicas e distribuídas entre União, Estados, o Distrito Federal e os Municípios.

A LDB – Lei nº 9.394/96 -, em seu artigo 2º, delibera que: “a educação tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Para o aluno se desenvolver plenamente é necessário que a escola lhe ofereça condições. Indispensável, também, programas governamentais de apoio pedagógico como livro didático, merenda e transporte escolar, segurança, modernização, dentre outros. De acordo com Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 6):

O avanço em termos de acesso e cobertura, principalmente no caso do ensino obrigatório, implica novas demandas de atendimento que se relacionam mais diretamente com as condições de permanência dos alunos na escola e as possibilidades de uma aprendizagem mais significativa. Há muitas formas de se enfrentar tal debate, desde a análise do processo de organização do trabalho escolar, que passa pelo estudo das condições de trabalho, da gestão da escola, do currículo, da formação docente, até a análise de sistemas e unidades escolares que pode se expressar, por exemplo, nos resultados escolares obtidos a partir das avaliações externas.

Buscando o pleno desenvolvimento do educando, em seu artigo 3º, a LDB (1996, p. 1) define os princípios de como o ensino será ministrado:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extra-escolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Assim, a Escola Hilton Rocha objetivando o desenvolvimento do educando, procura construir, implantar e praticar, como base de sua política educacional, um modelo de gestão escolar pautada no entusiasmo, flexibilidade, dinamismo e transparência, tentando levar em consideração a diversidade e as necessidades do contexto social, para resultar em uma melhor integração. A administração escolar é exercida através de uma ação participativa; os professores buscam o conhecimento priorizando as especificidades individuais; o pessoal técnico-administrativo trabalha de forma integrada com o serviço pedagógico e os auxiliares de serviços gerais também estão incorporados ao processo educativo.

## **2.2 – Finalidades Política e Social da Educação**

A participação na vida social e nas decisões que dizem respeito ao desenvolvimento da comunidade e do país caracteriza o preparo para exercício da cidadania. O cidadão tem que ter seus direitos respeitados e tem que ser cumpridor de seus deveres. A educação é primordial para a construção de um cidadão crítico e reflexivo; indispensável na luta pela igualdade, dignidade e liberdade humana; essencial para combater a pobreza; capacita as pessoas com o conhecimento e habilidades para construção de um futuro melhor; fundamental no processo da construção e afirmação da democracia. O acesso ao conhecimento aumenta a possibilidade de participação social e é agente transformador.

O direito à educação se baseia na qualidade do ensino e esta qualidade tem que ser um processo contínuo de mudanças. A igualdade, a pluralidade e a diversidade cultural

norteiam o direito ao conhecimento. A função social da educação escolar é o instrumento da diminuição da discriminação, tendo como auxiliares e colaboradores, a família e sociedade. O projeto pedagógico tem que propiciar o melhor para todos e é tarefa coletiva do corpo docente, que deve garantir o padrão de qualidade. Em seu processo pedagógico, uma gestão escolar, tem que respeitar as diferenças multiculturais, objetivando acabar com a imposição cultural, resolvendo realmente as desigualdades sociais e econômicas.

A qualificação para o trabalho exige a necessidade de que as escolas ofereçam condições de aprendizagem adequadas às atividades das regiões em que se localizam. Oliveira ressalta (2005, p. 1):

No contexto atual, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais. Estas alterações do capitalismo criam novas demandas e exigências para a escola, dentre as quais: a) o estabelecimento de finalidades educativas mais compatíveis com os interesses do mercado e do mundo do trabalho; b) a requisição de habilidades e competências que tornem os trabalhadores mais flexíveis e polivalentes para a vida profissional; c) a implementação de práticas docentes e escolares mais compatíveis com a chamada sociedade do conhecimento e da informação; d) as mudanças nas atitudes, no comportamento e, sobretudo, no trabalho docente, que tem por base expectativas, objetivos e ações externamente delineadas.

Segundo Cury (2007, p. 18), “(...) a finalidade do processo de ensino é o aprendizado do aluno, garantido por um padrão de qualidade, o núcleo básico do processo é o Projeto Pedagógico (...)”.

A construção coletiva de um projeto político pedagógico, que é um instrumento teórico-metodológico de uma escola e define sua identidade e sua missão institucional, seus princípios, metas, prioridades, medidas, referências para o trabalho, relações de convivência, dentre muitos outros, ajudará a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, de forma consciente e sistematizada. Por isso, se não for elaborado através da participação da comunidade escolar, devidamente motivada, certamente será um documento sem significado.

Na Escola Hilton Rocha, enquanto organizador do trabalho pedagógico, o projeto político pedagógico, em seus fundamentos didáticos pedagógicos baseados em atividades associadas às necessidades reais da clientela, dispõe sobre a organização da escola como um todo, expressando sua realidade, justificando as escolhas teóricas, retratando cada coletivo institucional, organização da sala de aula, regime disciplinar e estabelece um

processo democrático de decisões.

A finalidade da educação é bem colocada por Freire (1996, p.25): “Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”. Conhecer, integrar e interagir com a comunidade em que a escola está inserida; organização; cronograma; parceria; clareza de objetivos, metas e ações; descobrir as mudanças e não temê-las; reconhecer a diversidade como algo muito rico e criativo; reconhecer a diferença cultural e integrá-la no contexto da escola, amenizando a discriminação social e acabando com os privilégios; desconstruir conceito onde o fracasso escolar está na resistência de mudanças pelos professores; buscar raízes, identidade e democracia são formas mais democráticas de se fazer uma educação de qualidade, inclusiva e que se aproxime ao máximo de sua real finalidade que é a promoção do educando durante o processo ensino/aprendizagem e sua formação enquanto cidadão crítico, participativo e preparado para interagir com o mundo, a partir de valores éticos.

### 3 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.1 – Gestão Escolar e Organização

A equipe técnico-pedagógica escolar tem o aluno como o objeto e o objetivo do processo da construção do conhecimento, formando um cidadão crítico e participativo, que atue no sentido de acabar com a dominação, promovendo a igualdade social. A organização escolar tem como metas a produção e a socialização do saber. Então, segundo Libâneo (2001, p. 7), sobre gestão escolar e organização:

De fato, a organização e gestão referem-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humano-interacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos. Ou seja, como toda instituição as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

Libâneo (2001) nos apresenta três das concepções de organização e gestão: *gestão da qualidade total* – segue princípios e métodos da organização empresarial, com direção centralizadora, dentre outros; *autogestionária* - responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição; e *democrática-participativa* - relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. A primeira concepção de gestão valoriza a centralização de poder anulando a participação da comunidade, que ainda é possível perceber na gestão de algumas escolas públicas, dificultando e ferindo a finalidade da educação em promover a cidadania. As outras duas concepções valorizam a participação coletiva.

Assim, a concepção de gestão escolar, segundo Oliveira, Morais e Dourado (2011, p.4):

(...) configura-se como sinônimo de gestão que, numa concepção democrática, se efetiva mediante participação dos atores sociais envolvidos na elaboração e construção dos projetos escolares, como também nos processos de tomada de decisão.

Em sua gestão escolar, a Escola Estadual Professor Hilton Rocha vem

buscando reafirmar o desejo de igualdade e qualidade, possibilitando uma inter-relação entre o fazer pedagógico, a escola e a sociedade, através do respeito e diálogo.

## **3.2 – Organização Administrativa**

### **3.2.1 – Identificação da Escola e Recursos Físicos**

Uma gestão democrática opta por uma organização escolar coletiva. Conseqüentemente, a participação da comunidade local e escolar é de grande importância. Então, torna-se necessário conhecer a escola e sua comunidade. A Escola Hilton Rocha, localizada na Av. Cristiano Machado, 8.200, Bairro 1º de Maio, região norte de Belo Horizonte, tem como nível e modalidade de ensino o Ensino Médio Regular, a EJA, a partir de 2012, as áreas de empregabilidade que compõe o Reinventando o Ensino Médio e, em 2013, Magistério.

Recebe alunos carentes de classe média baixa da comunidade local e também de comunidades vizinhas porque está localizada em um corredor de fácil acesso. Também é necessário que essas comunidades conheçam a gestão administrativa, de recursos humanos, físicos e financeiros da escola, pois são formadoras do Conselho Escolar ou Colegiado, que desempenha importantes funções.

O espaço físico da Escola Hilton Rocha é diferente das demais escolas públicas porque foi criada, inicialmente em 1988, como Núcleo de Ensino e Extensão Comunitária (NEEC) – escola integral - e depois, em 1992, foi transformada em escola pública.

Com sua arquitetura diferenciada, é composta por três andares. No 2º e 3º andares compõem-se por oito salas ambientes de aula cada um, com seus respectivos banheiros masculino e feminino. No 1º andar ou térreo, encontra-se: quadra poliesportiva ao centro do prédio, onde são ministradas as aulas de educação física com respectivos vestiários masculino e feminino; a quadra poliesportiva coberta, que por não ser acoplada ao prédio não apresenta segurança e está em desuso; palco externo; a biblioteca que, apesar de pequena, está em pleno funcionamento e seu uso é constantemente requisitado; a secretaria, onde também funciona o departamento de pessoal e núcleo das inspetoras; as salas dos professores, direção, vice-direção, supervisão/orientação, coordenação do reinventando o Ensino Médio, de vídeo, artes, Xerox; a cantina com refeitório; laboratórios de informática, que está em pleno

funcionamento e biologia, atualmente sem uso; auditório, contendo palco e capacidade para 120 pessoas. Apresenta, ainda, em seu entorno, grande área ociosa, pouco aproveitada e com pouca valorização estética.

As condições de segurança e funcionalidade de algumas salas são precárias e por estar localizada em uma área de risco integra-se ao projeto “Escola Viva Comunidade Ativa”. Além de compor o Colegiado e definirem as normas da escola, em reunião anual, a comunidade local interage com a Escola, usando todo domingo sua quadra poliesportiva – Programa Escola Aberta. É a única escola estadual que foi selecionada a participar do PIBID – Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência - da Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG.

Recentemente, a escola passou por importante reforma elétrica e também foi instalado moderno sistema de segurança. Promovendo a modernização, os antigos quadros negros foram substituídos por quadros brancos.

### **3.2.2 – Recursos Humanos**

A preocupação com a organização coletiva da escola em função de sua comunidade local e escolar para que haja participação de fato, também faz parte de uma gestão democrática. Esse processo exige constantes mudanças, transformações e adaptações.

De acordo com Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 27):

A satisfação e o engajamento ativo do aluno no processo de aprendizagem é fator de fundamental importância na permanência e no desempenho escolar. Isso, no entanto, começa no processo de escolha da escola. Essa escolha tem a ver com a visão que os pais, alunos e a comunidade, em geral, têm da escola. Há que se desejar estudar naquela escola em particular, tendo em vista, na maioria das vezes, as boas condições na oferta de ensino, a garantia de aprendizagem e a crença numa vida escolar-acadêmica e profissional de sucesso.

Assim, atentando para as necessidades da comunidade, buscando a qualidade do ensino e garantia de aprendizagem, a Escola Professor Hilton Rocha tem três turnos: manhã, tarde e noite. O turno da manhã trabalha com onze turmas, sendo cinco de 1º ano regular, com cento e oitenta e cinco alunos, três de 2º ano regular, com cento e quatorze alunos e três de 3º ano regular, com cento e vinte e seis alunos; à tarde, três turmas, sendo uma do 1º ano regular com vinte e sete alunos, uma do 2º ano regular com trinta e seis alunos e uma do 3º ano regular com trinta e quatro alunos; o noturno, cinco turmas de 1º ano, sendo

duas turmas regulares com cinquenta e oito alunos e três EJA, com cento e vinte e quatro alunos, quatro turmas de 2º ano, sendo duas turmas regulares com sessenta e sete alunos e duas turmas EJA, com setenta e nove alunos e duas turmas do 3º ano regular com oitenta e cinco alunos. Em todos os turnos a carga horária do 1º ano é de 1000 h, do 2º ano é 900 h e do 3º ano 833:20 h.

Os profissionais que atuam na escola são: um diretor; três vice-diretores: um no turno da manhã, um no turno da noite e um como Coordenador do Reinventando o Ensino Médio; três especialistas Supervisoras Pedagógicas, uma para cada turno; uma Secretária e quatro Auxiliares de Educação, sendo uma no turno da manhã e três no turno da tarde/noite; dez Auxiliares de Serviços Gerais, divididos nos três turnos; três Professores de Ensino no uso da Biblioteca, uma para cada turno e cinquenta e sessenta e três Professores, todos formados em Licenciatura Plena, entre efetivos, efetivados e designados. Também conta com um estagiário de Filosofia, nos turnos diurno/noturno e um estagiário de Turismo nos turnos da tarde/noite.

### **3.2.3 – Recursos Financeiros e Materiais**

A LDB (Lei nº 9.394/96) confere ao Estado a oferta da educação pública e gratuita. Como nos mostra Dourado (2006, p. 2), a garantia da educação está diretamente ligada ao financiamento por parte do poder público e a manutenção e financiamento dos diferentes níveis, etapas e modalidades da educação. Além do Fundep (Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa), para repasse de verbas e funcionando como complementação do investimento na educação, existe um conjunto de programas dos governos federal, estadual e municipal.

A gestão escolar, concomitantemente com o Conselho Escolar, deve planejar, executar, acompanhar e avaliar todos os projetos e planos de ação e, para isso, é necessário à escola autonomia para execução de seus projetos/ planos nos campos pedagógico, administrativo e financeiro. Cabe ao Conselho Escolar acompanhar e avaliar a aplicação dos recursos pela gestão da escola, pois ele é um órgão fundamental do controle das verbas públicas destinadas à educação. Segundo Dourado (2006, p.60):

Isso quer dizer que o coletivo da escola deve participar da definição das prioridades, dos objetivos e de como eles serão atingidos, quais os recursos disponíveis para se alcançar esses objetivos, como e onde as verbas recebidas pela escola serão aplicadas e o que pode ser feito para alocação de novas verbas.

Os recursos públicos repassados para a Escola Hilton Rocha provêm da Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, através de receitas correntes. Para alimentação, foi repassado, durante o ano de 2012, R\$ 0,30 por dia para alunos matriculados no ensino médio regular, totalizando R\$ 60,00 anuais, sendo que destes, no mínimo 30% deverão ser providos da agricultura familiar. Cabe a escola a compra dos gêneros alimentícios. A SEE, em 2012, implantou a ressignificação do Ensino Médio, mantendo o educando mais tempo na escola, através de projeto específico, ficando a verba alimentícia deficitária.

Para manutenção e custeio, a escola recebe três parcelas anuais a partir de um valor *per capita* por aluno matriculado, que no ano de 2011, não chegou a R\$ 79.000,00/ano e, em 2012, R\$ 99.000,00/ano. Também insuficientes para pagamento das respectivas despesas.

Para pagamento de despesas de capital foi disponibilizado, em 2011, R\$103.000,00, e em 2012, excluindo verba específica para implantação do Reinventando o Ensino Médio que já vem definida sua utilização, R\$ 16.200,00. Essa quantia foi insuficiente para atender o tamanho físico da escola e suas necessidades reais de reforma. Lembrando que a construção de novos prédios e ampliação de salas de aula só ocorre quando definidas pela Superintendência de Organização Educacional da Secretaria de Estado da Educação. A Escola Hilton Rocha, no decorrer do ano de 2012, não captou ou gerou recursos próprios.

A descentralização ainda não é uma realidade, principalmente quando envolve recursos públicos. A demora no envio de verbas para melhoria nas escolas pode trazer aos cofres públicos grandes prejuízos. Tomamos como exemplo o atraso de quatro anos no envio da verba para despesa de capital, ocorrido na Escola Hilton Rocha, e a não possibilidade da alteração do projeto que não mais atendia às necessidades e realidade escolar. É necessário manter o conjunto de procedimentos exigidos para utilização de verbas públicas, como licitação e outros, mas a escola, junto com o Conselho Escolar, é quem tem o poder de decisão da distribuição das verbas.

Sobre a autonomia financeira da escola, Dourado bem coloca (2006, p. 85):

A autonomia financeira deve possibilitar à escola elaborar e executar seu orçamento, planejar e executar suas atividades, sem ter que necessariamente recorrer a outras fontes de receita, aplicar e remanejar diferentes rubricas, tendo o acompanhamento e fiscalização dos órgãos internos e externos competentes. Em síntese, é obrigação do poder público o financiamento das instituições educacionais públicas e compete às escolas otimizar e tornar transparente e participativo o uso dos recursos.

Então, a criação de mecanismos mágicos visando buscar arrecadação de receitas para as escolas públicas poderá vir a prejudicar a qualidade da educação e subestimar a real obrigação do poder público. Conforme colocado pela Revista Veja (2003, p. 53), “pesquisas realizadas mostram que nenhum país conseguiu obter bons resultados no campo da educação sem fazer investimentos significativos e bem distribuído.”.

Uma gestão democrática transparente unida a um conselho escolar forte e participativo, com caráter deliberativo coletivo nas áreas administrativa, financeira e pedagógica, contribui com a luta pela autonomia das escolas, e nas palavras de Dourado (2006, p. 85), “fortalece o papel da escola pública e gratuita no Brasil na oferta da educação básica de qualidade.”.

As condições de equipamentos e mobiliário da escola foram recentemente adequadas, melhoradas, aprimoradas e, quando necessário, trocadas. A escola conta, atualmente, com dois retroprojetores, sendo um danificado; sete televisores, sendo quatro de 21”, dois de 29” e um de LCD e 42”; três DVD’s; três Datas Show e duas telas de projeção; quarenta e cinco computadores, todos com acesso a Internet; três máquinas copadoras; cinco impressoras jato de tinta; duas caixas de som profissional; dois microfones, sendo um sem fio; dois aparelhos micro system; um aparelho de Facsimile.

### **3.3 – Organização Pedagógica**

Uma gestão pedagógica preocupa-se com o pensar e o agir da escola objetivando a produção do conhecimento e, segundo Ribeiro e Teles (2008, p. 3), define as linhas de atuação conforme os objetivos e características da comunidade e do aluno. Na Escola Hilton Rocha a direção, supervisão, professores, auxiliares de educação e de serviços gerais se empenham na busca deste conhecimento.

O sistema de ensino da Escola Hilton Rocha é o Sistema Estadual de Educação, regulamentado pela Constituição Federal de 1988 e LDB (Lei nº 9.394/96), dentro da educação nacional, de suas normas e leis. Sua organização escolar é seriada, bimestral, com regime de dependência em até três matérias, conforme Resolução nº 2.197/12 da SEE, e procura não ter um ensino fragmentado e excludente. Ativismo e dinamismo, princípios norteadores da LDB (Lei nº 9.394/96), compõe suas concepções de aprendizagem. A organização curricular baseia-se no Conteúdo Básico Comum - CBC – para cada disciplina e

são acrescentados conhecimentos complementares que visam atender aos interesses e necessidades dos alunos.

A metodologia de ensino, formulada em conjunto pela direção, supervisão e professores, procura desenvolver métodos e formas para que o ensino-aprendizagem seja inovador e desenvolvido com maior qualidade. O planejamento dos professores é, primeiramente, realizado por áreas e, após, é promovida a interdisciplinaridade, facilitando o aprendizado. O calendário escolar é enviado pela Secretaria de Estado da Educação para sua reestruturação pela escola, aprovação do colegiado e inspetor escolar e depois devolvido à SEE. A Escola Hilton Rocha realiza trabalhos de campo com os alunos e os diversos departamentos onde são pesquisados “*in-loco*” conteúdos e características das diversas disciplinas.

Assim, em sua gestão pedagógica, a Escola Hilton Rocha procura basear-se nos princípios norteadores da LDB (Lei nº 9.394/96) onde o processo de ensino-aprendizagem dever ser dinâmico e ativo.

#### 4 - CURRÍCULO

O direito à educação, durante muitos anos, estava ligado à matrícula do aluno na escola e não ao seu direito ao aprendizado com qualidade. Atualmente, educar incorpora respeitar as individualidades pessoais e comunitárias, as diferenças, diversidades e igualdades. Um dos principais objetivos da educação é promover a autonomia do educando para que ele possa desenvolver competências e se apropriar de conteúdos que o torne um cidadão crítico e reflexivo. Então, a necessidade de interação entre o indivíduo e um referencial teórico na busca da produção de conhecimentos científicos, culturais, habilidades e saberes sociais historicamente produzidos, são as propostas do currículo.

Historicamente, na década de 80, segundo Moreira (2000, p. 113), "(...) o currículo era tradicionalista e valorizava a escola como transmissora do saber sistematizado, que constituía parte dos bens culturais produzidos historicamente pela humanidade (...)". Já nos anos 90, inicia-se o processo de democratização da escola e valorização dos seus conteúdos curriculares, apesar de ainda não nortear novas práticas e reformas. Cada escola optou por seu próprio princípio para construção do currículo no âmbito de seu projeto pedagógico, com a participação da comunidade escolar e local, interrompendo o processo de universalização da educação e valorizando a interdisciplinaridade e transversalidade, através de conhecimentos locais. Veiga define currículo como (1995, p. 6):

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que essa construção se efetive; é a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los; portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. Nesse sentido, o currículo refere-se à organização do conhecimento escolar.

A organização do currículo escolar, em seus conteúdos do ensino, expressa os valores da escola naquele contexto histórico e social. Então, tanto os conteúdos programáticos quanto as práticas pedagógicas podem servir para selecionar o que se quer ensinar ou transmitir e quais valores se pretende passar para o educando.

O currículo não pode ser neutro e nem separado do contexto social, pois como focado por Benítez (2012, p. 1), "é a totalidade das experiências de aprendizagem planejadas e patrocinadas pela escola.". Portanto, na construção das práticas pedagógicas,

onde podemos vivenciar o currículo escolar em ação, é muito importante a discussão, por toda comunidade escolar e local, de todas as suas propostas.

Observa-se que na Escola Hilton Rocha, a proposta da linha metodológica da ação pedagógica para a construção do conhecimento é o professor atuando como orientador das atividades dos alunos e não somente transmissor de conhecimentos, respeitando e aproveitando a cultura local em projetos interdisciplinares e transdisciplinares, conforme Matriz Curricular do ano 2012, pois a Matriz Curricular 2013 ainda aguarda a assinatura da Inspeção Escolar.

Ainda na organização curricular, Veiga (1995) observa a importância de o controle social ser “instrumentalizado” pelo currículo oculto – visões, atitudes e valores dominantes do mundo ensinados pelo ambiente escolar, relações pedagógicas e livros didáticos. Veiga, (1995, p.7) contextualiza o currículo oculto “como fins de liberdade que dêem ao estudante uma voz ativa e crítica.”. A Escola Hilton Rocha vem procurando criar um currículo oculto emancipatório, mas o baixo rendimento dos alunos, indisciplina nas salas de aula, desinteresse pelo processo de ensino-aprendizagem e pouca participação do educando, vêm dificultando este processo. Então, como procedimentos didáticos e ações pedagógicas, a opção por continuar a trabalhar com teoria/prática, buscou amenizar a visão negativa do controle social, através da implantação de salas ambientes, trabalhos de campos e projetos interdisciplinares. Sua organização curricular obedece à tendência da Reforma do Ensino Médio, apoiada nos PCN’s e CBC’s para cada disciplina, disponibilizados pela Secretaria Estadual da Educação, além de conhecimentos complementares, que buscam atender às necessidades e interesses específicos dos alunos, visando enriquecer o ensino.

Enfim, o currículo enquanto expressão da cultura da escola se constitui a partir das relações estabelecidas entre sujeitos reais e concretos e não podem ser vistos como meros conteúdos prontos a serem passados aos alunos. O diálogo entre escola e comunidade escolar e local, que são os sujeitos reais, com valores, princípios, histórias e cultura, é primordial para a construção do currículo. Então, um currículo é único e está em constante mudança porque é diretamente ligado aos contextos culturais, políticos, sociais e econômicos do seu entorno. Como colocado pelo *MEC: Indagações Sobre Currículo* (2007), a relação entre a construção do currículo, escola e comunidade escolar e local: “(...) São uma construção e seleção de conhecimentos e práticas produzidas em contextos concretos e em dinâmicas sociais, políticas e culturais, intelectuais e pedagógicas.” (BRASIL, 2007, p. 9). Assim, se modificam e se

transformam, levando a escola a um ambiente mais democrático, justo e igualitário, principalmente quando embasados na integração entre técnicos, especialistas e professores.

## 5 – TEMPO E ESPAÇOS ESCOLARES

### 5.1 – Tempo Escolar

O tempo escolar é uma das formas de organização do tempo social e cultural. Ele define a permanência do aluno na escola e seu tempo das aprendizagens intelectuais, socioculturais, morais, éticas, dentre outras. Segundo Cavaliere (2007, p.1017):

A organização social do tempo é um elemento que simultaneamente reflete e constitui as formas organizacionais mais amplas de uma dada sociedade. Dentre os meios de organização do tempo social destaca-se o tempo de escola que, sendo a mais importante referência para a vida das crianças e adolescentes, tem sido, no mundo contemporâneo, um pilar para a organização da vida em família e da sociedade em geral.

De acordo com a LDB (Lei nº 9.394/96), deve que sejam observadas as normas curriculares e demais dispositivos da legislação, a escola pode se organizar de várias formas: em séries anuais ou períodos semestrais; em ciclos, por alternância regular de períodos de estudos; por grupos não-seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios; e, ainda, por formas diversas de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar.

A escola elabora, organiza, define e estrutura seu tempo através do seu Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno. Então, gestão e comunidade escolar, usando de práticas democráticas e visão transformadora, devem organizar, concomitantemente, o cotidiano da escola e seus objetivos pedagógicos. De acordo com Fernandes (2008, p. 7):

A forma como o tempo escolar é elaborado e organizado – ano letivo, semestre, bimestre, hora-aula – é produto de uma construção social na qual se desvendam funções que a sociedade transfere para as instituições escolares relacionadas com a infância e a adolescência, confiando que se produza uma adequada correspondência entre as exigências da socialização cultural e a formação de cada indivíduo em especial.

Assim, torna-se importante que escola e comunidade estabeleçam calendário com reuniões periódicas para organização desse tempo escolar. O calendário da Escola Hilton Rocha (Anexo 11.1), organiza seu tempo escolar determinando o início e fim do ano, prevendo dias letivos, as férias, os períodos escolares em que o ano se divide, os feriados

cívicos e religiosos, as datas reservadas aos períodos de reuniões, recuperação, projetos pedagógicos e interdisciplinares etc., em conjunto com o corpo pedagógico – supervisão e orientação -, professores e conforme resoluções publicadas pela SEE. Após elaboração do calendário, o mesmo é apresentado, apreciado e aprovado pelo Colegiado.

No Brasil a educação básica é oferecida em tempo parcial, com jornadas em torno de quatro horas. Enquanto não se atinge a ampliação da educação básica integral brasileira, a LDB (Lei nº 9.394/96), buscando assegurar a qualidade da educação, do saber e do aprendizado, dispõe sobre mecanismos e instrumentos como: carga de 800 horas anuais; o ano letivo de 200 dias de trabalho escolar efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando previsto no calendário escolar; as horas-aula programadas deverão ser cumpridas, pela escola e pelo professor. A escola poderá definir a duração de cada módulo-aula de acordo com as conveniências de ordem metodológica ou pedagógica a serem consideradas, observando que a atividade escolar não se realiza somente em sala de aula, ou seja, a escola pode realizar seu trabalho pedagógico em outros locais.

Na Escola Hilton Rocha as aulas são apoiadas num módulo de cinquenta minutos por disciplina, no diurno e quarenta minutos, no noturno. Atualmente, no diurno, a jornada de trabalho é de cinco horas e trinta minutos, devido adesão da escola ao Reinventando o Ensino Médio, aumentando de cinco para seis aulas diárias. Seu trabalho pedagógico de natureza teórico ou prática também é feito de forma interdisciplinar, com projetos específicos de visitação a lugares fora do ambiente escolar, valorizando a socialização, observação, troca de experiência e aprendizado. O número de aulas por professor é estipulado de acordo com a grade curricular.

A Escola Hilton Rocha, apesar de sua jornada parcial, procura por inovações no ensino e na organização de seu tempo, buscando a permanência do aluno na escola, propondo uma educação de qualidade, acrescentando atividades ligadas à cultura, arte e lazer ao seu conteúdo curricular.

## **5.2 – Espaço Escolar**

Segundo Cavalieri (2007, p. 1031), “a estabilidade de uma instituição organizada, rica em atividades e vivências é o que pode fazer da escola um ambiente de formação para a democracia. Nesse modelo, o espaço escolar é o centro de referência (...)”. É no ambiente escolar que os alunos passam grande parte do seu tempo. Aproveitando esse

tempo escolar, torna-se necessário às escolas buscarem inserir, orientar, incentivar e ensinar conceitos e posturas como o convívio, o compartilhamento e até a reflexão. Assim, a escola tem que ter uma estrutura física adequada, como também organização escolar, manutenção e até segurança dos alunos. Ainda retratando Cavalieri (2007, p. 1022), a respeito da importância do espaço escolar:

(...) as instituições tenham as condições necessárias para que em seu interior ocorram experiências de compartilhamento e reflexão. Para isso, além de definições curriculares compatíveis, toda uma infra-estrutura precisa ser preparada do ponto de vista de espaços, dos profissionais e da organização do tempo.

A escola é um conjunto articulado entre atividade e espaço, onde a atividade pode ser compreendida como a aula, em se tratando de ensino e de aprendizagem, e o espaço como a disponibilidade de infraestrutura física da escola para seu sucesso. Então a organização do espaço escolar é primordial para a realização das atividades educativas e poderá interferir diretamente na evasão escolar e exclusão social.

Buscando o melhor aproveitamento e organização do espaço escolar, a Escola Hilton Rocha desenvolveu projeto de sala-ambiente. Aprimorando o aprendizado, o aluno é que se desloca para as salas devidamente ambientadas de acordo com as disciplinas. Apesar da existência de sala-ambiente, as salas ainda são espaços tradicionais, onde as carteiras são dispostas em fileiras e à frente a mesa do professor. Em contrapartida, a educação ocorre além dos limites da escola, lembrando e reforçando as idéias de Paulo Freire, com vários projetos extraclasse, organizando, desta forma, as disciplinas e matérias do currículo e determinando seus espaços e componentes físicos.

O espaço escolar é um meio de convívio social e também de lazer, que promove a integração dos alunos, contribuindo e influenciando seu processo de aprendizagem, inclusive do ponto de vista pedagógico. Dentro deste convívio social destacamos, como uma prática pedagógica muito importante, a enturmação. Ela procura o coletivo, garantindo, assim, tempos e espaços para suprir as dificuldades apresentadas pelos alunos.

Segundo o Caderno 4 do MEC (2004), sobre Conselho Escolar e o Aproveitamento Significativo do Tempo Pedagógico, enfocando a enturmação:

(...) o tipo de organização das classes tem favorecido a existência de práticas pedagógicas mais integradas na instituição. E se essas práticas favorecem a articulação das atividades curriculares considerando de forma adequada os tempos e os espaços escolares. (BRASIL, 2004, p. 27)

Também coloca a necessidade da escola em garantir um tratamento igualitário a todos, considerando suas diferenças e destaca a importante necessidade de possibilitar aos estudantes tempos diferenciados para favorecimento do processo de aprendizagem. Outro importante fator que leva a exclusão na formação de turmas é a avaliação. Turmas formadas por alunos com dificuldades, com baixo desempenho, exclusivamente de repetentes, mais fracas ou turmas niveladas por serem mais fortes, com alunos exemplares. Assim, cabe ao PPP impedir essa exclusão.

Na Escola Hilton Rocha, o critério adotado para enturmação é a idade, com alunos em sua maioria na faixa etária de 14 a 28 anos, ultrapassando até os 40 anos nas turmas de Educação para Jovens e Adultos.

A depredação e vandalismo dos prédios escolares fazem parte da realidade das escolas públicas atuais. Buscando solucionar estes problemas, uma opção é a implantação e inclusão do espaço físico escolar para a comunidade, com sua abertura nos finais de semana para a prática de esportes, encontros, cursos, dentre outros, contribuindo, desta forma, para reafirmar a identidade da população que a utiliza. Na Escola Hilton Rocha a comunidade já se beneficia do espaço escolar nos finais de semana, utilizando a quadra de esporte, espaço para reuniões etc.

Enfim, mesmo enfrentando problemas como excessivo número de alunos nas salas, espaço físico sucateado principalmente nas quadras poliesportivas, depredação, dentre outros, a Escola Hilton Rocha, observando Freitas (2004, p. 25), em sua gestão democrática, procura não ser uma “mera implementadora de currículos centralizados”, mas permite “que as características culturais locais também sejam contempladas”, tornando o ambiente e espaço escolar um facilitador dos comportamentos sociais, procurando, assim, reiterar seu compromisso com a qualidade da educação.

## 6 – PROCESSO DE DECISÃO

Atualmente, a educação está passando por transformações, principalmente nos seus métodos de gestão e administração, onde atualização e inovação são conceitos essenciais. A qualidade da educação é o principal objetivo a ser conquistado pelas escolas e atingi-lo requer estratégias eficazes e processos de decisões conscientes, participativos e organizados. O gestor e a forma de como exerce o poder, numa gestão democrática estabelecida pela Constituição Federal de 1988 e LDB (Lei nº 9.394/96), é tema importante para orientação da organização formal de uma escola.

Gonçalves e Carmo (2001, p. 42), apresentam três tipos de lideranças: *autocrática*, onde o ato de liderar é ditatorial e centralizado exclusivamente na figura do líder; *democrática*, o líder procura a participação de todos do grupo, promovendo “equidade de equilíbrio entre direitos e responsabilidades”; *laissez-faire*, o líder tem uma atitude passiva e confiante no poder de decisão do outro, se isentando de sugestões. Então, o tipo de liderança escolhido pelo gestor influenciará diretamente na organização e funcionamento da escola.

Numa administração escolar, o gestor participa e conduz o processo de decisão. Ainda percebemos gestores autoritários, mas delegar poder, buscando descentralização e divisão de responsabilidades, promovendo participação coletiva, já é uma realidade para vários gestores que acreditam e procuram implantar uma gestão realmente democrática.

Segundo Gonçalves e Carmo (2001, p. 32), sobre gestão democrática e descentralização:

Na gestão democrática é importante a presença organizada da sociedade na escola, acompanhando e participando do processo educacional, onde o diretor descentralizando o poder distribuído responsabilidades entre todos. (...) Isto ocorre devido a integração da sociedade com a escola mediante a efetivação do Conselho Escolar com representações da comunidade.

Ainda segundo Gonçalves e Carmo (2001, p. 31), referente a gestão democrática e liderança dos gestores:

Esta gestão busca a apropriação coletiva das salas de aula pelos pais, professores, funcionários e alunos, que possuem liberdade tomada de decisão no processo educacional, para melhorar a qualidade de ensino. Nesta gestão democrática, em uma administração colegiada, a educação é tarefa de todos, família, governo e sociedade, para tanto é necessário o envolvimento de todos os sujeitos participantes do processo educacional, que devem entender e participar deste como um trabalho coletivo, pois é dinâmico e exige ações concretas. Para tanto, é necessário que a gestão democrática seja vivenciada no dia-a-dia das escolas, seja incorporada ao

cotidiano e se torne tão essencial à vida escolar, quanto é a presença de professor e alunos.

Podemos perceber a importância da presença ativa da comunidade escolar e local, buscando a qualidade de ensino, nos processos de tomada de decisões. Portanto, o Colegiado ou Conselho Escolar, não é somente uma forma de participação na gestão escolar, mas parte integrante desta gestão.

O processo de tomada de decisão da Escola Estadual Professor Hilton Rocha, constante em seu PPP, implica a definição coletiva, num processo conjunto, partilhado por professores, alunos, pais e funcionários, através do colegiado, grêmio estudantil, assembléias escolares, reuniões e conselhos de classes. Mas, o direcionamento das tarefas e decisões ainda é orientado por procedimentos formais, prevalecendo relações hierárquicas de chefia e subordinados. Apesar de a gestão atual buscar a implantação de uma gestão democrática, a Escola Hilton Rocha tem grande dificuldade para contar com a presença de pais e enfrenta resistência de alguns funcionários e professores. Ainda faltam incentivos e mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão.

Os alunos da Escola Hilton Rocha são orientados pelos professores, que são responsáveis pelo ensino e que buscam o conhecimento sob diversos aspectos para atendê-los de forma a priorizar as especificidades individuais. Já os professores são coordenados pelo corpo pedagógico, responsável pelo apoio e organização pedagógica da escola, inclusive fazendo acompanhamento dos alunos e pais.

A presença dos pais na Escola Hilton Rocha é verificada na reunião anual no início do ano letivo, onde verificamos seu apoio nas decisões e condução dos alunos no processo educativo. Também são presentes quando solicitados à escola e nos Conselhos de Classe, que são realizados bimestralmente, onde são discutidos todos os pontos necessários do processo de ensino-aprendizagem.

Na questão administrativa e financeira, a responsabilidade fica a cargo da direção e vice-direção. A direção solicita reunião do Colegiado sempre que necessário e também para prestação de contas. O Colegiado é formado por pais, funcionários, alunos, representantes da comunidade local e direção. As dificuldades e ações da escola ainda não são acompanhadas de perto pelo Colegiado, que poderiam sugerir metas e objetivos valiosos à escola. Na indisciplina, há o apoio do Colegiado, Conselho Tutelar e, para casos extremos, o apoio do Ministério Público.

No processo de tomada de decisão, a descentralização e democratização facilitam a resolução dos problemas para os gestores. Gonçalves e Carmo (2001, p. 49) sugerem que as “instituições de ensino necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução dos problemas em grupo”, delegando autoridade e descentralizando o poder.

Por fim, na Escola Hilton Rocha a equipe gestora ao tomar decisões também busca o regimento escolar, que, conforme PPP (2005, p. 12): “define os ordenamentos básicos da estrutura e funcionamento da escola”. A atual gestão procura resgatar a cultura da participação em seu processo de tomada de decisão, pois acredita que só assim construirá uma educação com qualidade.

## 7 – RELAÇÕES DE TRABALHO

A partir da década de 90, inicia-se um processo de transformações e mudanças na educação e nas escolas. Gestão democrática, constante em lei, tornou-se um dos principais objetivos das escolas públicas. Concomitantemente a ela, a descentralização administrativa era a nova realidade. Assim, a administração do pessoal agora era exercida pela própria escola que organizava todo o trabalho escolar, ou seja, o trabalho dos professores e das práticas pedagógicas. Conseqüentemente, a forma como seria elaborado este processo de organização de trabalho e seu controle estava e ainda está diretamente relacionada ao estabelecimento de relações sociais de trabalho.

Segundo Veiga (2002, p. 8), sobre organização de trabalho e relações sociais:

É importante reiterar que, quando se busca uma nova organização do trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. É nesse movimento que se verifica o confronto de interesses no interior da escola. Por isso todo esforço de se gerar uma nova organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola. Há uma correlação de forças e é nesse embate que se originam os conflitos, as tensões, as rupturas, propiciando a construção de novas formas de relações de trabalho, com espaços abertos à reflexão coletiva que favoreçam o diálogo, a comunicação horizontal entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo, a descentralização do poder.

Sabemos que as relações de trabalho devem ser construídas através de relações solidárias, participativas e coletivas. Mas, entendemos também que as reais condições da escola são formadoras das relações de trabalho entre a comunidade escolar e local. Atualmente, como bem colocado por Japecanga (2010, p. 41), as escolas públicas “vivem uma realidade bastante difícil”, com jornadas de trabalho excessivas para os professores que também são mal formados, “políticas públicas antidemocráticas”, dentre outros, dificultando em muito as relações de trabalho. Alia-se a esta realidade a relação de trabalho também vista como relação de poder. Nesta relação, o poder nas escolas públicas encontra-se nas mãos do Estado, que o estrutura nas escolas. Japecanga (2010 p. 43) reforça a relação de poder ente Estado e escola:

Na realidade, é o Estado quem dita como serão as relações, como deve ser estruturada a escola. Nem sempre o poder que o diretor pratica emana de sua vontade própria. Embora não esteja descartada uma relativa autonomia no exercício

dos profissionais de comando da escola, ela pode existir desde que não contrarie a autoridade central. Percebe-se que o Estado, reservando essa função para o diretor delimita um espaço onde é exercido um determinado poder, o que, provavelmente, prejudica a hipótese de se ter relações democráticas na escola, possibilitando, portanto, uma gestão autoritária, cujos princípios norteadores não condizem com uma escola pública popular.

A realidade das relações de trabalho na Escola Hilton Rocha não foge ao paradigma Estado, poder e escola pública. A escola busca uma gestão democrática, com relações de trabalho embasadas nos diversos comportamentos dos seres humanos, procurando não existir, conforme PPP (2005, p. 7), “‘EU, SEM NÓS’ e nem ‘NÓS, SEM EU’ . (...) Nesta escola, caminha-se sempre em busca de relações que sejam a consolidação do ‘EU e o NÓS’ ao mesmo tempo. (...) construindo nesse sentido uma cultura de paz (...)”. Mesmo que teoricamente prevaleça o coletivo no PPP da Escola Hilton Rocha, as relações de trabalho ainda se mostram competitivas, pouco participativas e individualistas. As relações solidárias existem, mas não compreendem o todo escolar, pois o próprio projeto político pedagógico não foi construído pelo coletivo. Ainda é imperativo na escola, nas relações de trabalho, um Estado autoritário, permitindo uma participação controlada da gestão escolar. Na relação professor  $x$  aluno ainda prevalece a autoridade do professor e pouco diálogo, onde seu poder é total, ou seja, ele manda e o aluno executa, apesar de estar presente no PPP conceitos como cooperação, apoio mútuo, amorosidade e solidariedade.

A presença da comunidade escolar é fundamental para a construção de uma relação saudável, principalmente a presença dos pais. Infelizmente, na Escola Hilton Rocha a relação entre pais e professores, pais e gestão escolar raramente é proveitosa para a aquisição e troca de conhecimento. Normalmente, os pais são chamados a comparecerem na escola quando da indisciplina dos filhos e reuniões de Conselho de Classe, porque o boletim escolar só pode ser recebido por eles. Assim, sua presença é necessária e mesmo obrigatória. Esta ausência deixa grandes lacunas na construção da cultura e currículo da escola. A atual gestão vem procurando novas formas de trazer esta comunidade à Escola, como reuniões em dias e horários alternativos, mas ainda não obteve resultado significativo.

Por estar localizada em área de risco, a relação entre os próprios alunos é melindrosa, principalmente no noturno. Outro aspecto é que a Escola está localizada numa área de corredor de acesso. Então, os alunos são de comunidades diversas, dificultando o primeiro contato. Apesar de possuírem histórias culturais diferentes, são jovens unidos, amigos, participativos e solidários, em sua maioria. Uma minoria disputa poder e provoca

desordem, mas são advertidos pela supervisão que, inicialmente, tenta resolver o problema antes de medidas mais extremas, como convocação do Colegiado, encaminhamento do aluno ao Conselho Tutelar e Ministério Público.

Apesar de o corpo docente buscar incentivos para a permanência do aluno na escola, constata-se, no primeiro ano, alto índice de evasão e repetência. Falta de incentivo, dificuldades materiais, ausência dos pais ou responsáveis e ingresso no trabalho são alguns fatores que contribuem para o abandono do educando aos estudos.

Tanto o pessoal técnico-administrativo como auxiliares de serviços gerais, mesmo executando tarefas administrativas e sua qualificação, em sua maioria, é de ensino fundamental incompleto e ensino médio, são incorporados ao processo educativo e sua relação com professores, alunos, supervisão e direção é respeitosa, cooperativista, prestativa e de contatos sociais harmoniosos, estando presentes na construção do PPP.

Para Veiga (1995, p. 13), um projeto político pedagógico construído democraticamente influencia diretamente nas relações de trabalho:

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

A escola é formada por um grande número de pessoas e também é um espaço social imenso. Então, é difícil não acontecer conflitos e discórdias, mas buscando uma relação de trabalho pautada na tolerância e compreensão, reiteram-se as observações colocadas por Silva (2001, p. 6):

Pensar o trabalho coletivamente significa construir mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismos, que as diferenças não sejam impeditivas da ação educativa coerente, responsável e transformadora. Esse contexto relacional implica relações pautadas em uma ética que não convive com interesses competitivos e individualizados.

Enfim, ressaltando Japcanga (2010) e Veiga (2002), uma gestão democrática deve procurar construir uma relação de trabalho pautada em reflexões coletivas, eliminação do autoritarismo e centralização do poder, favorecimento do diálogo levando a uma comunicação horizontal em toda a comunidade escolar e mesmo local, diminuição da divisão do trabalho e incentivo à participação comunitária. Esta tarefa é difícil e árdua. Mesmo assim,

a Escola Hilton Rocha vem buscando uma relação humana harmoniosa e solidária, pois sabe ser estas relações indispensáveis para a aquisição e troca de conhecimento, divisão de responsabilidades, construindo, desta forma, uma escola dinâmica e cooperativista.

## 8 – AVALIAÇÃO

As concepções e preocupações com a avaliação são observadas e defendidas claramente em Lei. Segundo a LDB (Lei nº 9.394/96), o processo avaliativo deverá: ter qualidade, conforme art. 7º; assegurar processo de avaliação do rendimento escolar, art. 9º e art. 24º, item V; recuperação de alunos com menor rendimento, art. 12º e art. 13º; diagnosticar deficiências a serem sanadas, art. 46; ser contínuo e dinâmico, visando um processo ensino-aprendizagem de qualidade, onde se pode verificar, neste processo, a autonomia dos educandos e competências adquiridas. A avaliação educacional pode ser compreendida em dois processos: avaliação de aprendizagem e avaliação institucional.

A avaliação da aprendizagem medida através de provas, trabalhos, testes etc., sendo a nota, premissa quantitativa, que informa ao aluno estar apto ou não para a continuidade dos estudos, é conservadora, estimula a competição e até exclusão e é considerada prejudicial à qualidade do ensino. Esta forma de avaliação não vislumbra o processo de aprendizagem como amplo, de responsabilidade tanto para o professor como aluno, de ações reflexivas e desenvolvedoras das capacidades do discente. Para o docente que procura interagir o processo avaliativo ao processo de ensino-aprendizagem a avaliação é uma tarefa difícil porque realiza um diagnóstico das suas ações em sala de aula. Mesmo assim, o orienta a construir novas práticas pedagógicas que visam melhorar a aprendizagem do educando e, respectivamente, qualidade do ensino. Assim, a avaliação onde a obrigatoriedade das notas é ponto básico deve ter importância quando observada como fator para contextualização do professor e mesmo do aluno, auxiliando na definição de estratégias didáticas e pedagógicas que buscam orientar o processo de aprendizagem. Desta forma, pode-se ter uma análise qualitativa da avaliação. Então, segundo Souza (2005, p. 1 *apud* DARLING-HAMMNOD e ASCHER, 1971, p. 37), referente a avaliação quantitativa:

(...) indicadores bem concebidos, que sejam apropriadamente utilizados, podem servir como incentivos positivos para o desenvolvimento da escola. Se indicadores de aprendizagem estudantil encorajam estudantes e professores a focarem o trabalho em habilidades e capacidades, se eles ajudam a identificar necessidades ou problemas (...), então os indicadores poderão ser utilizados mais cotidianamente.

Na Escola Hilton Rocha a verificação do rendimento escolar é um processo contínuo, com participação dos professores, especialistas, alunos e pais, através de conselho de classe e com instrumentos avaliativos que são aplicados ao longo da etapa. Após análise do

resultado das avaliações aplicadas e se abaixo do esperado, o corpo docente desenvolve proposta de intervenção pedagógica, através de um processo interdisciplinar e transdisciplinar, voltada para construção de competências e habilidades nas diversas áreas do conhecimento. As avaliações além de serem constantes, contínuas e progressivas devem ser associadas, em caso de notas abaixo do esperado, a um processo de recuperação paralela. Como observado no PPP (2005, p. 10), “(...) deverão ser qualitativa, formativa, continuada, investigativa e não punitiva. É voltada para diagnosticar as dificuldades e sucessos durante todo o processo da aprendizagem, permitindo o redirecionamento da prática pedagógica em qualquer momento.”.

Contrário ao PPP observa-se na Escola Hilton Rocha que apesar de alguns docentes usarem o quesito quantitativo para buscarem mudanças em suas práticas pedagógicas, em sua maioria, a nota, exigência da escola e também dos pais e próprios alunos, é o principal e único mecanismo de avaliação, medindo se o aluno está apto ou não a dar continuidade em seus estudos.

A avaliação é muito mais ampla do que resultados quantitativos e mesmos estes não podem ser levados em consideração se não estiverem inseridos dentro do contexto escolar. Como bem colocado por Navarro (2004, p. 2), “(...) o processo ensino-aprendizagem é muito mais amplo do que a simples mensuração de resultados obtidos pelos estudantes em avaliações (...)”. Dessa forma, é importante não desvincular a avaliação da aprendizagem da avaliação institucional. Uma se torna referencial para a outra. O processo ensino-aprendizagem é um reflexo do todo, ou seja, as condições oferecidas pelas instituições escolares influenciam diretamente na aprendizagem do educando.

Então, a organização escolar, condições físicas e materiais, democratização da gestão, contexto social, construção do projeto político pedagógico, participação da comunidade, desempenho dos educadores docentes e não-docentes, leva a avaliação escolar à sua verdadeira função, que é a apropriação do saber pelo educando, com qualidade e inclusão.

A Escola Hilton Rocha avalia seus funcionários, docentes e não docentes, através da Avaliação de Desempenho Individual (ADI), obrigatório pela SEE, inclusive com critérios avaliativos preestabelecidos, conforme Lei Complementar nº 71 de 30 de julho de 2003, regulamentada pelo Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003, Resolução SEPLAG nº 15, de 22 de março de 2004, Resolução nº 23, de 22 de abril de 2004 e Resolução SEPLAG/SEE 5.645, de 13 de agosto de 2004. É formada uma Comissão de Avaliação composta de 05 servidores: 01 Chefia imediata que a preside; 02 membros eleitos pelos

servidos, por votação secreta e maioria simples; 02 membros indicados pela Chefia imediata ou Colegiado Escolar. A avaliação beneficia o servidor no desenvolvimento da carreira, adicional de desempenho e prêmio por produtividade. Este último ligado diretamente ao resultado obtido pela Escola no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB.

Este tipo de avaliação, como colocado pela SEE, busca uma tomada de consciência do papel social do profissional da educação, indicando-a a busca da melhoria da qualidade dos serviços. Dentro do contexto escolar esta avaliação e seu reflexo no processo ensino-aprendizagem estão diretamente ligados ao recebimento de benefícios, através das avaliações sistêmicas, como SIMAVE, PROEB e ENEM que também auxiliam a Escola a se situar no sistema educacional e no processo ensino-aprendizagem, tendo a percepção de suas limitações e potencialidades.

O corpo docente, supervisão, funcionários da escola e contexto escolar também são avaliados pelo aluno no Conselho de Classe. Este Conselho é realizado na presença de todos os professores da respectiva turma, direção, supervisão, alunos e pais. O aluno, através do representante da turma, tem a oportunidade de salientar problemas, dificuldades e elogios aos professores, supervisores, funcionários da escola, merenda, xerox, segurança e etc. A gestão aproveita a oportunidade para corrigir, parabenizar e sanar as questões levantadas pelos educandos, buscando melhoria no processo ensino-aprendizagem.

Não existe um processo de avaliação institucional a partir de um método de planejamento participativo, conforme sugerido por Souza (2005, p. 2), desconsiderando, assim, a função social da escola e dificultando a reconstrução das atividades educativas, inclusive do próprio processo avaliativo. A participação da comunidade e dos docentes no processo avaliativo da gestão escolar se dá através de seus representantes no Colegiado. São eles que avaliam o desempenho da gestão.

Enfim, dentro do processo educativo, a avaliação deve ser abrangente, contínua, dinâmica, qualitativa, formativa etc., e todos os fatores e agentes envolvidos – aluno, professores, pais, comunidade, funcionários, supervisores, orientadores e coordenadores – devem ser levados em consideração quando os resultados quantitativos obtidos pelos alunos forem analisados. Então, segundo Navarro (2004, p. 1), sobre o processo educativo:

Desta forma, todo o processo educativo passa a ter a maior relevância, como meio para a efetivação da aprendizagem, e o produto desse processo – a aprendizagem efetivamente alcançada – é o resultado de todo o esforço realizado pelos estudantes,

docentes, gestores e todos os demais segmentos escolares. Nessa ótica, torna-se importante destacar que o sucesso ou fracasso na aprendizagem é coletivo, ou seja, da escola como um todo.

Desta forma, a avaliação poderá ser um instrumento pedagógico facilitador do processo de aprendizagem, levando o educando a adquirir as competências desejadas e especificadas no projeto político pedagógico e não uma mera ferramenta de controle da aprendizagem. Concomitantemente, os resultados obtidos no processo avaliativo deverão nortear os novos rumos e metas da escola para construir uma educação de qualidade.

## 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de reformulação nos sistemas educacionais é observada a partir da década de 80, privilegiando o eixo qualidade e modernização da gestão. Na década de 90, a busca da qualidade e modernidade da gestão pública, sem perda de sua centralidade, pautava os objetivos dessas reformas educacionais. Atualmente, na defesa por uma educação gratuita, democrática, inclusiva e de qualidade social, com uma gestão que prima pela troca de conhecimento e experiências, torna-se necessário repensar a função da escola. Concomitantemente a essa mudança, é importante e imprescindível uma gestão democrática, com a participação de todos nas tomadas de decisões, divergindo, opinando, criando e dividindo idéias, concretizando a efetiva participação da comunidade. Esta mudança para uma gestão participativa é um grande desafio, pois ainda existem gestores retrógrados e que não estão gestores, mas são gestores, únicos, centralizadores e tendentes a pouca participação da comunidade local e escolar.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

As dificuldades de um gestor educacional são muitas, mas princípios como liderança, motivação, confiança e profissionalismo devem fazer parte do seu dia a dia, endossando a qualidade da sua gestão tanto para a comunidade escolar como a local. Assim, poderá promover uma gestão participativa e democrática.

Em meados da década de 90, a Escola Hilton Rocha promovia, incentivava e realizava uma gestão democrática. O Grêmio estudantil estava ativo e envolvido; associação de pais forte; conselho escolar presente e dinâmico, atuando decisivamente nas questões escolares. Aos finais de semana, diversos cursos profissionalizantes eram oferecidos à comunidade. Assim, a escola era extensão de suas residências. Problemas como violência, roubos, tráfico, dentre outros, eram amenos, devido à grande participação e defesa da comunidade à escola. Já no final da mesma década, cortes financeiros por parte do governo, que acabou com os cursos profissionalizantes, aliado à gestão centralizadora, pouco participativa e preocupada com o poder, desestimularam a participação da comunidade na

vida escolar.

Atualmente, a busca por uma gestão democrática, na Escola Hilton Rocha, é árdua. A cultura existente é a da comunidade ausente, com um conselho escolar com a exclusiva função de assinar documentos, orientados pela direção em cumprimento da lei vigente, sem interesse em participar das decisões. Motivos como falta de tempo, pouca instrução, horários de reuniões pouco convidativos distanciam a comunidade da escola. Além disso, trazer a comunidade ao convívio escolar será algo novo. O novo, às vezes, assusta. Mesmo sabendo que ele certamente trará conseqüências positivas. A participação da comunidade escolar já é considerada pouco proveitosa e motivo de cuidados e muita atenção, então como formar um grêmio estudantil com alunos tão despreparados? Como “liberar” aulas importantes, como português e matemática, em prol das reuniões para formação do grêmio estudantil? Como trazer uma comunidade extremamente violenta para dentro da escola? Como zelar pela escola neste ambiente conturbado? Como contornar a ignorância dos pais perante os problemas escolares?

São vários os exemplos de escolas bem cuidadas, ativas e dinâmicas, com histórico de violência bastante reduzido, quando a comunidade escolar e local passou a intervir diretamente nas suas decisões. É preciso dar o primeiro passo: divulgar a importância da participação da comunidade na vida da escola, respeitando todas as diferenças, inclusive a falta de instrução dos pais. Ser analfabeto não é sinônimo de ser ignorante. O resgate do convívio entre comunidade e escola é precioso e gratificante, porquanto também resgata a cultura do entorno à escola valorizando seu currículo. Assim, é necessário que o gestor construa a escola em conjunto com a comunidade escolar e local. Silva (2009, p.72) bem coloca:

Um gestor consciente e crítico deve promover um ambiente propício para a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam se sentir responsáveis pelo processo e assim colaborarem com idéias e soluções, criando um vínculo entre eles e a instituição. Na prática talvez não seja tão simples, pois obter consenso entre as partes requer muita habilidade, mas é importante a aplicação do planejamento participativo por uma gestão que seja participativa.

Para a melhoria da qualidade do ensino, a participação de pais e também de membros da comunidade nas decisões da escola, respeitando diferenças e aceitando opiniões divergentes, acabando com a cultura de que toda a responsabilidade escolar fica

exclusivamente a cargo da direção da escola, contribui diretamente para o enriquecimento do processo de descentralização e fortalecimento do processo democrático, além de reforçar a relação comunidade e escola na concretização da autonomia escolar. Portanto, cabe ao gestor de todas as escolas, principalmente da Escola Hilton Rocha, promover, incentivar, divulgar a participação e importância da comunidade escolar e local em parceria a sua administração, através de todo e qualquer recurso disponível, como rádio, faixas, cartazes, panfletos, dentre outros, com coragem, respeito, inclusão e determinação.

Concluindo, para atualização de seu Projeto Político Pedagógico a Escola Hilton Rocha deverá resgatar a participação da comunidade local e escolar, valorizando, assim, os valores dos seus educandos. Deverá ter na interdisciplinaridade a construção do senso crítico dos alunos e, no desenvolvimento de seus projetos, também deverá buscar parcerias com a comunidade. Como sugere Veiga (2002, p.9), a escola deverá buscar sua reorganização de “dentro para fora” e entender que o projeto político pedagógico reflete seu cotidiano. Então, ainda segundo Veiga (2002, p. 9), construir um projeto político pedagógico “requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.”. Assim, esperamos que ao término da atualização de seu PPP, a Escola Hilton Rocha possibilite, de fato, a melhoria da qualidade do ensino, promova a inclusão e esteja apta a transformações e necessidades de mudanças futuras.

## 10 – REFERÊNCIAS

BENÍTEZ, Iara Maria Stein. **Currículo Escolar**. Abr/2012. Disponível em: <HTTP://www.coladaweb.com/pedagogia/curridulo-escolar>. Acessado em 09/03/2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico**. Elaboração Ignez Pinto Navarro...[et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004. 64 p.: il. (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 4).

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Indagações sobre Currículo: Diversidade e Currículo**. Brasília, DF : MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf>. Acesso em 15/03/2013.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB – Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Governo. **Plano Nacional de Educação – PNE**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16478&Itemid=1107](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16478&Itemid=1107). Acesso em: 08/02/2013

CAVALIERE, Ana Maria. **Tempo de Escola e Qualidade na Educação Pública**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n 100 – Especial, p. 1015-1035, out. 2007. Disponível em <HTTP://cedes.unicamp.br>. Acesso em: 13/03/2013

CURY, C. R. J. A Gestão Democrática na Escola e o Direito à Educação. In: **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V.23, n.3. Rio de Janeiro: ANPAE, set./dez. 2007. p. 483-496.

DOURADO, Luiz Fernando; OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina de Almeida. **A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 2007, 65 p. (Série Documental. Textos para Discussão, ISSN 1414-0604 ; 24).

DOURADO, Luiz Fernando. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília, 2006.

ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR HILTON ROCHA. **Projeto Político Pedagógico**. Belo Horizonte. 2005.

FERNANDES, Cláudia de Oliveira. **A Organização do Tempo Escolar: Séries ou Ciclos? Para Além do Senso – Comum**. IV Colóquio Luso-Brasileiro sobre Questões Curriculares. VIII Colóquio sobre Questões Curriculares. 02, 03 e 04 de setembro de 2008 – UFSC – Florianópolis – SV – Brasil.

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

FREITAS, Luiz Carlos. **Ciclo ou Séries? O que muda quando se altera a forma de organizar os tempos-espacos da escola?** Trabalho produzido para o GT 13 Educação Fundamental. 27ª Reunião Anual da ANPEd, Caxambu (MG) de 21 a 24 de novembro de 2004.

GONÇALVES, Juçara dos Santos; CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão Escolar e o Processo de Tomada de Decisão.** Universidade da Amazônia – UNAMA. Belém. 2001.

JAPECANGA, Alaíde Pereira. **A Democratização das Relações de Trabalho na Escola Pública Básica.** Doutoranda na Unesp - Faculdade de Filosofia e Ciências - Campus de Marília. 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2001

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola.** Elaboração Ignez Pinto Navarro et al. Brasília : MEC/SEB, 2004, p. 38-40 (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 2, Parte VII e VIII)

MOREIRA, Antonio Flavio Barbosa. **Propostas curriculares alternativas: limites e avanços.** Educ. Soc., Dez 2000, vol.21, no. 73, p.109-138.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola.** Salto para o futuro, Brasília, v.1, n.1. p. 1-3, 2005.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão Escolar Democrática: Definições, Princípios, Mecanismos de sua Implementação.** Universidade Federal de Goiás. (s.n.t.)

\_\_\_\_\_. **Organização da Educação Escolar no Brasil na Perspectiva da Gestão Democrática.** Universidade Federal de Goiás. (s.n.t.).

RIBEIRO, Maria Edcláudia de Souza; TELES, Maria Francimar da Silva. **Gestão Pedagógica.** AURORA – CEARÁ. 2008. Disponível em: [HTTP://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/gestao-pedagogica-5055585.html](http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/gestao-pedagogica-5055585.html). Acesso em: 15/02/2013

SILVA, Jacqueline Moreno Theodoro. **Relações Sociais e Organização do Trabalho Escolar: Estudo de Caso de uma Instituição Federal de Educação Tecnológica.** CEFET, MG. 2001. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/gt09-2120--int.pdf>. Acessos em 26, 27 e 28/04/2013

SOUZA, Ângelo Ricardo de. [et al.]. **Gestão e avaliação da educação escolar**. Universidade Federal do Paraná, Pró-Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba: Ed. da UFPR, 2005, p.32-38. 42 p. - (Gestão e avaliação da escola pública; 4)

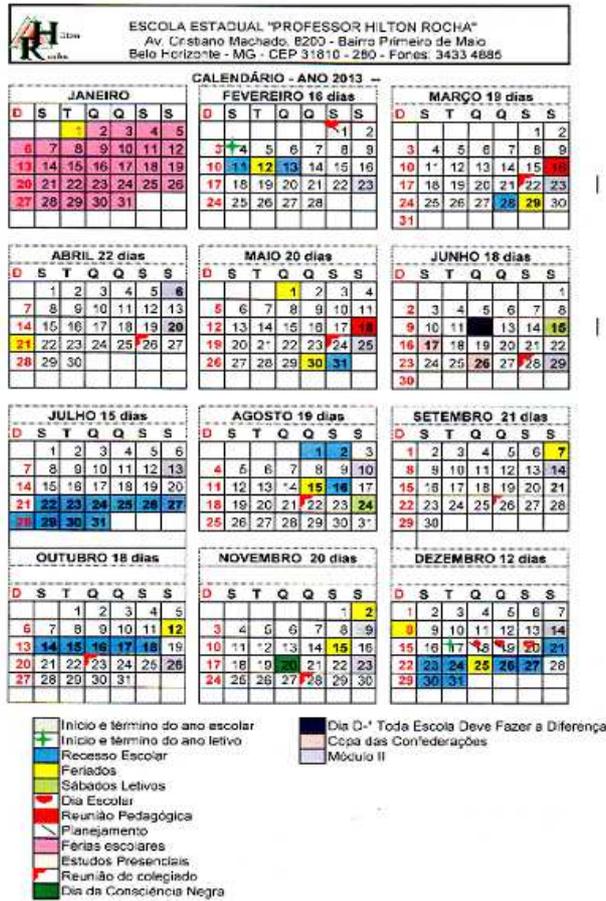
VEJA. **Educação: A Batalha pela Qualidade**. São Paulo: Editora Abril, Acervo Digital, jul 2003. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/blog/acervo-digital/brasil/educacao-os-entraves-para-um-ensino-de-qualidade-no-pais/>. Acessos em: 13 e 14/02/2013.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 3. Ed. Campinas: Papyrus Editora, 1995. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção coletiva**. Texto extraído sob licença da autora e da editora do livro: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 14ª edição. Papyrus, 2002. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/36221810/VEIGA>. Acesso em: 26/04/2013.

11 – ANEXO

11.1 – Calendário Escolar Aprovado na Escola Estadual Professor Hilton Rocha



 <b>E.E. PROF. HILTON ROCHA - ENSINO MÉDIO</b> <b>CALENDÁRIO CULTURAL INFORMATIVO - 2013</b> <b>AV. CRISTIANO MACHADO 8.200 - 1º. DE MAIO</b> <b>CEP. 31810-280 TELEFAX - 34334885</b>		<b>RECESSOS E FERIADOS</b>
<b>FEVEREIRO</b> 16 dias letivos	01 - Planejamento 04 - Início do ano letivo e do 1º Bimestre	11 e 13 - Recesso 12 - Feriado Carnaval
<b>MARÇO</b> 19 dias letivos	16 - Reunião Pedagógica 22 - Reunião Colegiado	28 - Recesso 29 - Feriado - Sexta-feira Santa
<b>ABRIL</b> 22 dias letivos	26 - Reunião Colegiado 30 - Término do 1º. Bimestre	21 - Feriado - Tiracostas
<b>MAIO</b> 20 dias letivos	02 - Início do 2º. Bimestre 06 - Entrega de taletas na secretaria 07, 08, 09 - Conselho de Classe 18 - Reunião Pedagógica 24 - Reunião Colegiado	01 - Feriado - Dia do Trabalho 30 - Feriado - Corpus Christi 31 - Recesso
<b>JUNHO</b> 19 dias letivos	12 e 15 - Dia D - Toda Escola Deve Fazer a Diferença 28 - Reunião Colegiado	17 e 26 - Copa das Confederações (não haverá aula)
<b>JULHO</b> 16 dias letivos	05 - Festa Juliana 19 - Término do 2º Bimestre	22 a 31 - Recesso
<b>AGOSTO</b> 19 dias letivos	05 - Início do 3º Bimestre e Entrega das taletas 07, 08, 09 - Conselho de Classe 22 - Reunião Colegiado 24 - Aniversário da escola	01 e 02 - Recesso 15 - Feriado Municipal 16 - Recesso
<b>SETEMBRO</b> 21 dias letivos	21 reunião Pedagógica 26 - Reunião Colegiado	07 - Feriado - Independência
<b>OUTUBRO</b> 18 dias letivos	04 - Término do 3º Bimestre 07 - Início do 4º bimestre 11 - Entrega de taletas na secretaria 23 - Reunião do colegiado 22, 23 e 24 - Conselho de Classe	12 - Feriado - Padroeira do Brasil 14 a 18 - Recesso
<b>NOVEMBRO</b> 21 dias letivos	20 - Projeto Consciência Negra 20 e 26 - Renovação de matrícula 28 - Reunião Colegiado	02 - Feriado - Finados 15 - Feriado - Procl República
<b>DEZEMBRO</b> 12 dias letivos	7 - Formatura 11, 12 e 13 - Conselho de Classe 17 - Término do Ano Letivo 18 e 19 - Estudos presenciais 20 - Entrega de diários e Taletas na secretaria e término do ano escolar	08 - Feriado Municipal 23 e 24, 26 e 27, 30 e 31 - Recesso 25 - Feriado - Natal