

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Glauciane Pimentel dos Santos

**A GESTÃO ESCOLAR: DO PROJETO PEDAGÓGICO À
PRÁTICA**

Tio Hugo, RS
2018

Glauciane Pimentel dos Santos

A GESTÃO ESCOLAR: DO PROJETO PEDAGOGICO À PRÁTICA

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Profa. Ms. Marlice Dressler

Tio Hugo, RS
2018

Glauciane Pimentel dos Santos

A GESTÃO ESCOLAR: DO PROJETO PEDAGÓGICO À PRÁTICA

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Prof^a. Ms. Marlize Dressler
(Presidente/Orientadora)

Prof. MS. Marcs Britto Corrêa (UFSM)

Prof. Dr. Belkis Souza Bandeira (UFSM)

Prof. Dr. Luciana Bagolin Zambon (UFSM) (Suplente)

Tio Hugo, RS
2018

RESUMO

A GESTÃO ESCOLAR: DO PROJETO PEDAGÓGICO À PRÁTICA

AUTOR: GLAUCIANE PIMENTEL DOS SANTOS
ORIENTADORA: Prof. Ms. MARLIZE DRESSLER

Este trabalho buscou saber como está prevista a Gestão Escolar no Projeto Pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta, localizada na zona rural do município de Soledade – RS. O estudo de caso partiu da seguinte problematização: Como está prevista a Gestão Escolar no Projeto Pedagógico(PP)? Como foi construído e quais são os desafios para aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades educacionais? De que forma ocorre a sua reformulação e quais são os desafios para que o PP norteie as ações pedagógicas escolares? Quanto à construção desse documento, analisou-se a sua formulação e estrutura e quais são os desafios para aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades educacionais. Para esse fim, realizou-se o estudo de caso. Inicialmente, conceituou-se o Projeto Pedagógico (PP) e com base na literatura foi realizada a análise do mesmo. No decorrer do estudo, aborda-se a necessidade de avaliação, revisão e retomada do Projeto Pedagógico (PP) e finaliza discutindo a Gestão Escolar e os desafios para aprimorá-lo e torná-lo, cada vez mais, um instrumento norteador das ações escolares.

Palavras-chave: Projeto Pedagógico. Gestão Escolar. Prática Pedagógica.

ABSTRACT

THE SCHOOL: MANAGEMENT OF THE PEDAGOGICAL PROJECT TO PRACTICE

AUTHOR: GLAUCIANE PIMENTEL DOS SANTOS
ADVISOR: Profa. Ms. MARLIZE DRESSLER

This work sought to know how school management is planned in the Pedagogical Project of José de Anchieta Elementary School, located in the rural area of the municipality of Soledade-RS. The case study was based on the following problematization: how is school management planned in the Pedagogical Project (PP), how was it constructed, what are the challenges to improve it according to educational needs, how is it reformulated and what are the challenges for the PP to guide the educational pedagogical actions? Regarding the construction of this document, we analyzed its construction and structure, what are the challenges to improve it according to educational needs. To this end, the case study was carried out. Initially, the Pedagogical Project (PP) was conceptualized and based on the literature the analysis of the same was carried out. In the course of the study, the need to evaluate, revise and retake the Pedagogical Project is discussed and finalized discussing school management and the challenges to improve it and make it, more and more, an instrument that guides school actions.

Keywords: Pedagogical Project. School Management. Pedagogical Practice.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

LDBEN	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
PP	Projeto Pedagógico
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
RS	Rio Grande do Sul
CPM	Círculo de Pais e Mestres

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. O QUE É PROJETO PEDAGÓGICO (PP)?	11
3. PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA	13
4. AVALIAR, REVISAR E (RE)CONSTRUIR O PROJETO PEDAGÓGICO	16
5. GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO PEDAGÓGICO	21
6. ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO PEDAGÓGICO	25
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar promove, mobiliza e articula o andamento da instituição educacional através de planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e avaliação dos processos necessários à efetivação das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos

A comunidade escolar participa no processo de gestão, formulação, execução e avaliação da educação, através de mecanismos institucionais, sendo um deles o Projeto Pedagógico (PP). No entanto, esse processo é complexo e exige ações que garantam sua concretização em um ambiente de trabalho participativo. A participação se efetiva mediante a atuação de pessoas nas instituições, de forma interativa e colaborativa no processo educativo.

Todos os envolvidos nesse processo são importantes, principalmente, na construção e formação desse ambiente de participação, onde também é fundamental o reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão do seu papel em relação ao todo.

Este estudo de caso é importante e me interessou, porque como aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), estudei vários textos sobre gestão e Projeto Pedagógico. Como profissional da educação, atuando em sala de aula na Escola Municipal José de Anchieta, percebo a relevância da Gestão Escolar e do Projeto Pedagógico no processo de construção da qualidade em educação, a partir de uma concepção de formação humana crítica e reflexiva.

Considero relevante situar aspectos relacionados à história dessa instituição e suas características, para então abordar a gestão escolar no contexto do Projeto Pedagógico (PP). Assim, conforme consta no Projeto Pedagógico¹. A Escola Municipal José de Anchieta iniciou suas atividades em 1965, na zona rural do município de Soledade – RS, em um prédio de madeira, contando com 78 crianças.

Posteriormente, em 1989, a Escola foi ampliada com mais duas salas de aula, cozinha, secretaria e sanitários, no lado externo do prédio. Nessa época, passou a funcionar em dois turnos e atendia alunos da Pré-Escola e da 5ª série do Ensino

¹ O Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta, na Página 2, traz o histórico da Escola, porém não cita a fonte dos dados que apresenta.

Fundamental. Com o passar do tempo, as instalações físicas foram melhoradas para atender progressivamente às novas séries que se formavam. Logo, em 1990, a Escola ampliou a oferta nesse nível de ensino para estudantes da 6ª série; em 1991, viabilizou o cesso a estudantes da 7ª série e, em 1992, da 8ª série. A partir de 2008, com a mudança de série para Anos², a Escola passou a oferecer da pré-Escola ao nono ano do Ensino Fundamental.

No que diz respeito à estrutura física e material da Escola é importante destacar que em 2010, foi construído o ginásio de esporte e o salão comunitário. Atualmente, a Escola conta com uma sala de aula específica para a Pré-Escola com banheiro adaptado para portadores de deficiência física. Além disso, conta com cinco salas de aula para o Ensino Fundamental; uma cozinha; uma sala para secretaria com banheiro; um local para armazenar os alimentos utilizados no preparo da alimentação dos alunos, uma sala multimídia com TV, videocassete, DVD, aparelho de som, projetor multimídia; sala de reuniões; uma sala de informática; um refeitório; a sala da direção; sala dos professores; dois banheiros para os alunos; saguão coberto; uma quadra de esportes sem cobertura, com piso bruto e, ainda, um ginásio de esportes comunitário.

Atualmente a instituição conta com 63 alunos matriculados, na Educação Infantil ao 9º ano do Ensino Fundamental, nesse nível, no sistema multisseriado. Os alunos são providos pelo transporte escolar e se deslocam de diferentes localidades, como, de Posse Godoy, Fazenda Tarumã, Barra dos Porongos, Pedreira, Rincão dos Coelhos, Espriado, Soledade e Posse Generoso.

O corpo docente da Escola é formado pelo diretor; uma professora de Educação Infantil; uma recreacionista; um agente de apoio educacional; duas professoras do Ensino Fundamental(anos iniciais); oito professores do Ensino fundamental(anos finais) e três servidoras que fazem a limpeza e preparam o lanche dos alunos.

Os alunos dessa Escola são filhos de pequenos produtores rurais, cuja principal atividade é a agricultura de subsistência. Também, é importante destacar que parte da renda das famílias da localidade é mantida pelos proventos da

² A Lei Federal nº 11.114, aprovada em maio de 2005, alterou quatro artigos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) e estabeleceu que o ensino fundamental de 1ª a 8ª séries para um total de nove anos, ou seja, do 1º ao 9º ano. O sistema Municipal de Educação de Soledade, através do Conselho Municipal de Educação, estabeleceu, na Resolução 05/2007, essa alteração para as escolas de sua jurisdição.

aposentadoria. Outro aspecto diz respeito à dinâmica de vida de algumas famílias em que os homens se deslocam para outros municípios em razão de trabalho e permanecem distantes de casa no decorrer da semana e retornam aos finais de semana ou a cada quinze dias. Desse modo, as mulheres assumem dupla jornada de trabalho, nos afazeres da casa, com os filhos e nas atividades agrícolas.

De maneira geral, os pais incentivam seus filhos a buscarem melhores condições de vida na cidade. Uma minoria dos adolescentes e jovens projeta a permanência no meio rural e para tanto, se profissionalizam em setores da atividade agrícola.

As famílias são parceiras da Escola e sempre participam de chamamentos e atividades proporcionadas pela mesma. Acreditam que ao participar estão de maneira direta e indiretamente incentivando seus filhos a estudarem.

De maneira geral, as famílias têm acesso restrito à internet, jornais e revistas. Os meios de comunicação de informação mais utilizados são o rádio e a televisão aberta, sendo que essa apresenta sinais limitados de transmissão. Devido ao acesso limitado às tecnologias e outros meios de informação e conhecimento, em virtude do limitado poder aquisitivo das famílias, as opções de lazer da comunidade restringem-se aos cultos religiosos, às festividades, como, festas e bailes organizadas pela comunidade ou associações, além de jogos esportivos na quadra comunitária ou no campo de futebol.

Por isso, entendo que a Escola assume importante papel no processo de construção do conhecimento, de acesso às informações, no desenvolvimento das capacidades dos alunos, bem como, na ampliação e desenvolvimento das relações pessoais e intrapessoais. O processo de escolarização está imbricado à constituição humana, ou seja, de formação humana integral. E isso se expressa no Projeto Pedagógico(PP), a partir da definição da missão da escola, de sua visão de mundo e na maneira como os sujeitos compreendem o papel social da escola no contexto contemporâneo. Desse modo, o Projeto Pedagógico (PP) da Escola é um projeto que congrega propostas individuais e coletivas na perspectiva de ser vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

O projeto pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será

importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade (VEIGA, 2008a, p 14).

Esse entendimento redimensiona a concepção de tempo na realização das propostas de ação inscritas no Projeto Pedagógico(PP) da Escola. O Projeto Pedagógico(PP) da Escola tem um tempo para sua efetivação e necessita de retomada, reavaliação e de novos encaminhamentos, conforme as demandas dos sujeitos em seu tempo. A especificidade do termo “Projeto Pedagógico” implica na compreensão de que, é pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários aos processos de ensino e aprendizagem.

Assim, com base nos dados da Escola e do seu Projeto Pedagógico(PP), apresento minha proposta de estudo e como esta se realizou no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional. A partir desse documento, propus o estudo sobre a gestão escolar no Projeto Pedagógico(PP) da Escola Municipal José de Anchieta para analisar como foi o processo de elaboração, como ocorre a sua reconstrução e ou reformulação e quais os critérios que determinam essa necessidade.

Para tanto, o estudo de caso partiu da seguinte problematização: Como está prevista a gestão escolar no Projeto Pedagógico (PP)? Como foi construído e quais são os desafios para aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades educacionais? De que forma ocorre a sua reformulação e quais são os desafios para que o Projeto Pedagógico(PP) norteie as ações pedagógicas da Escola?

Diante desses questionamentos, estudei como está prevista a gestão escolar nessa instituição de ensino, o processo de construção e reconstrução de seu Projeto Pedagógico. E, para isso se concretizar, defini os seguintes objetivos: analisar o processo de gestão escolar e as implicações nos processos de ensino e aprendizagem dos alunos; identificar se na elaboração do Projeto Pedagógico está prevista a participação dos professores, funcionários, pais e alunos e como ocorre e sob quais critérios se processam a reconstrução e ou reformulação desse documento.

O estudo de caso iniciou com o levantamento bibliográfico sobre gestão escolar e Projeto Pedagógico(PP) da Escola Municipal José de Anchieta. À luz da teoria, analisei o Projeto Pedagógico(PP) dessa Escola e fiz o levantamento dos desafios da gestão escolar.

No estudo bibliográfico foi realizado um levantamento dos estudos publicados em livros e artigos sobre o tema Projeto Pedagógico(PP) com ênfase na construção desse documento. Embasaram este estudo de caso, os referenciais teóricos de Freire (1979), Dourado (2007), Boschetti, Mota e Abreu (2017), Cária e Santos (2016), Lück (2001), Paro (2016), Lopes (2010), Ilma Veiga (2008), Astiz (2016), Vasconcelos (2004). Além desses, a pesquisa documental embasou este estudo, a partir da legislação, nesse caso, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional(LDBEN).

2 O QUE É PROJETO PEDAGÓGICO (PP)?

O Projeto Pedagógico (PP) da Escola Municipal José de Anchieta é uma ferramenta de planejamento e avaliação em que todos os membros da equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e comunidade escolar e, em geral, tem a seu dispor uma referência acerca do papel da instituição e suas finalidades à vida dos sujeitos. Além disso, esse documento representa o resultado da participação e do envolvimento de todos nos processos de ensino e aprendizagem. Portanto, se torna um documento vivo e eficiente na medida em que serve de parâmetro para ações de curto, médio e longo prazos.

O processo educativo é emanado ao social. Como o social está em constante transformação, faz-se necessário a constante reformulação do Projeto Pedagógico para atender as demandas da comunidade escolar.

Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 2008a, p.13).

O PP identifica a escola, “projeta ações e reflete o processo de ensino e aprendizagem” Astiz (2016, p.19). Para atingir essa finalidade é necessário que o Projeto Pedagógico vigente esteja em consonância com as finalidades da educação e com as demandas dos sujeitos

Portanto, (re)construir o Projeto Pedagógico é pensar na própria identidade da escola, como uma ferramenta de instrumentação da gestão escolar e de compromisso com os processos de ensino e aprendizagem dos sujeitos. Logo, o PP

é um documento que orienta o trabalho dos professores, da equipe diretiva, enfim, de todos os membros inseridos na instituição (VEIGA, 2008a).

O Projeto Pedagógico é um documento assegurado por lei e sua fundamentação consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei 9394/96, em que, no artigo 12, afirma que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (BRASIL, 1986).

Ainda de acordo com essa Lei, no artigo 14 inclui a participação de profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica da escola. Logo, o PP deve ser (re)construído coletivamente (BRASIL, 1986).

Segundo Astiz (2016), é importante que o Projeto Pedagógico(PP) articule os aspectos administrativos, ou seja, o plano de ação do diretor da escola com o regimento escolar, além dos aspectos pedagógicos, em destaque, o currículo, metodologia de ensino, a avaliação, o processo de formação continuada dos professores com os objetivos da escola. Isso tudo para assegurar a unidade teórica e metodológica do trabalho pedagógico dos professores e da equipe diretiva, ou seja, a coerência entre o planejado e o executado.

Para Vasconcelos (2004) o projeto pedagógico:

Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.(VASCONCELOS, 2004, p. 169).

O Projeto Pedagógico(PP) da escola é inacabado, inconcluso, por isso, necessita de retomada para estar comprometido com a formação de cidadãos, como sujeitos transformadores da sociedade em que estão inseridos. Necessita, também, possibilitar a organização, a efetivação de ações educativas necessárias aos processos de ensino e aprendizagem, de acordo com as finalidades da instituição propostas pela comunidade escolar, em consonância com as orientações legais.

3 PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA

O estudo do PP da Escola Municipal José de Anchieta, embasei no referencial de Veiga (2008a, p.22), analisei “as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o processo de decisão, as relações de trabalho, as avaliações” como são postas e propostas no Projeto Pedagógico.

Para facilitar a exposição das dimensões constituintes da construção do Projeto Pedagógico dessa Escola, apresento os três marcos básicos desse processo do PP denominados: marco situacional, marco conceitual e marco operacional (VEIGA, 2008a)

O Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta, quanto a sua estrutura, constato que o mesmo apresenta a organização da Escola, a visão, a missão, a justificativa do PP e a metodologia de construção desse Projeto.

Também apresenta os objetivos, o marco situacional, os pressupostos norteadores do ensino, a partir das seguintes concepções: filosófico-sociológicos, epistemológicos, didáticos-metodológicos. Nesse sentido, destaco o marco situacional, o qual segundo o PP da Escola, “[...] é compreensão das relações existentes entre a escola e a realidade em que está inserida”(PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNIICPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p. 7).

O objetivo do marco situacional é apreender o movimento interno da escola, conhecer seus conflitos e contradições, fazer seu diagnóstico e definir onde é prioritário agir.

A concepção da Escola em relação ao marco situacional, está de acordo com o defende Ilma Veiga, busca identificar a visão da realidade geral de onde nos a escola se encontra, traços marcantes, as forças e fragilidades. É o olhar do grupo que planeja e expressa a compreensão sobre a realidade da Escola em geral e consecutivamente da Comunidade, Cidade, País e Mundo em que se está inserido. A intencionalidade do marco é a explicitação de uma visão da realidade e não uma análise da Escola, tudo pensado em uma perspectiva macro, identificando os elementos estruturais que regularizam a Escola e seus envolvidos (VEIGA, 2008a).

Portanto, a realidade não é apenas local, mas nacional e mundial. Significa compreender o sentido histórico da educação e da escola, compreendendo suas transformações atuais, à luz dos processos históricos que a determinam. Dessa relação entre o global e o local, pode-se então compreender a realidade da escola

em sua singularidade, compreendida, entretanto, como resultante dessas relações mais ampla.

O Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta inicia apresentando o marco situacional, ou seja, o diagnóstico da realidade escolar e nesse item, descreve a realidade para a qual propõem as ações. Também, analisa o contexto sociopolítico, econômico, educacional Apresenta dados e informações sobre a Escola, no entanto, não apresenta dados sobre o desempenho dos alunos e da escola nas avaliações externas nem sobre a inclusão e a educação especial. Apresenta a estrutura organizacional da escola e o número de docentes e as respectivas séries que atende.

Quando se refere aos membros que compõem a comunidade escolar, apresenta a gestão escolar, o papel de cada sujeito e segmentos sociais que a compõem diretor, professor, corpo discente, agente de apoio educacional, serviços gerais, conselho escolar, CPM (Círculo de Pais e Mestres), Grêmio Estudantil).

O marco conceitual é a fundamentação teórica que norteia a ação da escola. A escola deverá expressar a teoria que fundamenta seus anseios, expectativas e necessidades no processo de ensino e aprendizagem.

[...] Diz respeito à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem. Diante da realidade situada, retratada, constatada e documentada. [...] Neste momento conceitual, devem também ser considerados os eixos norteadores do projeto (VEIGA, 2008a, p.25).

No marco conceitual, também chamado de marco referencial, o documento apresenta e discute a concepção de sociedade, ser humano, educação e a função social da escola, currículo, ensino e aprendizagem visando constituir a práxis escolar (PROJETO PEDAGÓGICO, 2018).

Nesse marco, apresenta a direção e o ideal de educação que se pretende para a Escola Municipal José de Anchieta:

A Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta fundamenta-se na convicção de que cabe à escola não apenas transmitir conhecimentos que habilitem o educando para progredir no trabalho e em estudos posteriores, mas também e como pressuposto fundamental, preparar seus estudantes para o exercício pleno da cidadania como agentes de transformação, dotados de espírito crítico e conscientes de direitos e deveres, sensíveis às necessidades de reformulação dos processos didáticos. A escola empenha-se, em conferir às suas aulas a indispensável contextualização, buscando a identificação dos conteúdos ministrados com

a realidade imediata vivenciada pelos alunos. (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.7).

O Projeto Pedagógico define o tipo de sociedade que a comunidade escolar quer construir e discute qual a concepção de educação correspondente para essa construção de sociedade. Esse documento é definido como o ponto de partida para que aconteçam novas reflexões, tomada de consciência dos principais problemas da Escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e individuais através do trabalho participativo (PROJETO PEDAGÓGICO, 2018).

A Escola tem em sua filosofia, o compromisso da educação como um processo de formação do cidadão participativo, de acordo com a perspectiva de sociedade almejada. Conforme consta nesse referencial:

A educação é compromisso político do Poder Público para com a população, com vistas à formação do cidadão participativo para um determinado tipo de sociedade. A escola guarda relação com o contexto social mais amplo. Ora, para sabermos que escolas precisamos construir, que cidadãos queremos formar, nós temos que saber para que sociedade estamos rumando (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p. 8).

Já em relação à missão da escola está expressa esse documento referencia :

Ser reconhecida como uma escola dinâmica, integrada, comprometida com sua identidade de instituição do campo que acolhe, educa e compartilha responsabilidades, buscando oferecer uma educação de qualidade para formar cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social da comunidade onde vivem. (2018, p.1).

A Escola tem a visão de ser dinâmica e integradora, comprometida com sua identidade como instituição do campo que acolhe, educa e compartilha responsabilidades, visando oferecer uma educação de qualidade para formar cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social da comunidade. Na análise de Dourado (2007), isso significa que os resultados da escola se expressam pelo desempenho dos alunos (DOURADO, 2007).

Para a Escola Municipal José de Anchieta, sua missão é:

Oferecer um ensino de qualidade que possibilite a formação dos educandos em vários aspectos, intelectual, físico, social, moral, e afetivo. Onde se constituam cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de atuar como agentes de transformação na realidade onde estão inseridos, dotados de reflexão, de pensamento autônomo e de ação, de modo que assumam um posicionamento diante da vida, autodeterminando-se conscientemente contribuindo para a construção de um mundo melhor.

(PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.1).

Assim, a missão da Escola define a identidade da instituição e a direção da educação que oferecerá. Percebo, pelos objetivos, que sua missão é formar pessoas críticas e autônomas. Para realizar sua missão a Escola precisa investir na gestão participativa e em projetos em que todos os segmentos tenham voz e assumam responsabilidades.

No marco operacional a Escola, efetivamente, propõe as ações necessárias às mudanças. Para esse fim, o PP orienta a realização dessas ações e de como deve se posicionar cada membro com relação as posturas a serem assumidas para transformar a realidade da Escola em seus diferentes aspectos. Nesse, consta o plano de ação e as metas, ou seja, como os objetivos serão alcançados e quais as metas que a Escola pretende alcançar e sob quais condições. Também são propostas ações coletivas, como a gestão escolar e a participação em colegiados, como, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe, Conselho Escolar e Associação de Pais e Mestres. Portanto, esse marco define que:

A prática da construção de um projeto deve estar amparada por concepções teóricas sólidas e supõe o aperfeiçoamento e a formação de seus agentes. Só assim serão rompidas as resistências em relação às novas práticas educativas. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por essa proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia. (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.9)

Dentro do marco operacional, consta a a articulação entre escola, sociedade e família, assim definido:

A Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta, busca a integração com a família e a comunidade, envolvendo-as em várias ações ligadas ao desenvolvimento da escola como um todo abrangendo os aspectos: social, político, pedagógico, financeiro, cultural e ambiental. Haverá reuniões e encontros capazes de promover a integração da comunidade escolar. (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.13).

Ainda no marco operacional, o PP, além de apresentar as metas, as ações e as necessidades, também prevê a avaliação do mesmo e sua retomada. Sobre esse aspecto, cabe ressaltar que a avaliação pressupõe a coleta e a análise das informações através de instrumentos que permitam entender as causas dos

problemas e descobrir oportunidades para aperfeiçoar os processos educativos, conduzindo-os a patamares cada vez mais elaborados, considerando que o conhecimento é adquirido entre teoria e prática.

O conhecimento não é mera simplificação do conhecimento científico, que se adequa à faixa etária e aos interesses dos alunos. A análise do processo de produção do conhecimento escolar amplia a compreensão sobre as questões curriculares. O conhecimento produzido pela pesquisa parte do concreto e da prática que precede a teoria, de modo que esta só tem sentido quando articulada com aquela (PROJETO PEDAGÓGICO MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p. 8).

Em relação ao processo de avaliação do Projeto Pedagógico, consta que,

O plano de avaliação deste PP será efetivado em duas etapas: durante o ano, de forma sistemática e contínua; e ao final do ano, de forma sistemática e abrangente. Participarão da avaliação o CPM, o Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, alunos, professores, funcionários e demais pessoas da comunidade escolar (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.15).

Para a avaliação do Projeto Pedagógico, preve que

[...] será efetivada em duas etapas: durante o ano, de forma sistemática e contínua; e ao final do ano, de forma sistemática e abrangente. Participarão da avaliação o CPM, o Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, alunos, professores, funcionários e demais pessoas da comunidade escolar. (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.13).

Diz também que o acompanhamento sistemático das ações propostas pela Escola Municipal José de Anchieta “ é de suma importância e a sua não efetivação coloca em risco toda a estrutura da própria Proposta Pedagógica” (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.14).

Consta no PP, a articulação entre escola, família e comunidade escolar, as metas, ações e necessidades para desenvolver ensino de qualidade proposto pela comunidade escolar. Nesse contexto, o gestor educacional assume importante papel na mediação dos processos de discussões e indagações da real necessidade do ensino com os sujeitos envolvidos no processo educacional.

Quanto a gestão, prevê que “na Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta a função pedagógica do gestor está pautada em práticas coletivas baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar” (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p. 9).

Ao finalizar o estudo do PP da Escola Municipal José de Anchieta destaco que a gestão escolar está contemplada no PP, todavia, não define conceitos sobre gestão, não define uma proposta metodológica de trabalho clara de como se dará a participação na gestão escolar. Outro aspecto que não está bem definido é a forma de como se dará a participação na (re)elaboração do Projeto Pedagógico da Escola.

Portanto, é fundamental estabelecer alguns critérios para garantir que o processo de criação do projeto pedagógico seja participativo, da elaboração à implementação, prevendo espaço para seu questionamento por parte da comunidade escolar. Uma vez que quando todos enxergam de forma clara qual é o foco de trabalho da instituição e participam de seu processo de determinação, viram verdadeiros parceiros da gestão escolar.

4 AVALIAR, REVISAR E (RE)CONSTRUIR O PROJETO PEDAGÓGICO

A (re)construção do Projeto Pedagógico (PP) necessita partir de uma avaliação que permita discernir o que deu certo e ao mesmo tempo buscar a reformulação para atingir os objetivos não alcançados. Essa revisão não é fácil e os critérios usados na avaliação devem ser claros para que o processo seja conduzido a partir da participação e da colaboração dos sujeitos inseridos na instituição. Para isso, é importante que a gestão escolar seja capaz de, romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 2008a, p. 18).

Algumas questões servem de base para a construção, como por exemplo: as ações que foram propostas precisam de continuidade ou de reformulação? Elas foram suficientes para alcançar os objetivos? O que precisa ser melhorado ou adequado? Partindo desses questionamentos é possível reconhecer e concretizar as metas da escola. As metas que deram certo não devem ser esquecidas, por isso, é importante permanecerem no projeto pedagógico (LOPES, 2010).

Segundo Veiga (2008a), o projeto pedagógico vem com a intenção de solucionar os desafios que a escola enfrenta. Avaliar o que deu certo ou não é uma das mais poderosas ferramentas de planejamento. Se as metas forem cumpridas, outras surgirão e se as metas não foram plenamente atingidas, vem o trabalho de

reformulação e de inclusão de novas metas, se assim a comunidade escolar decidir como necessárias.

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula. (VEIGA, 2008a, p. 14)

Para a avaliação, revisão e reformulação do Projeto Pedagógico cabe a gestão escolar elaborar um passo a passo para refletir se as ações realizadas atingiram os objetivos. Durante a avaliação haverá o questionamento se as falhas e limitações foram consequências das estratégias utilizadas ou o prazo estabelecido não foi suficiente. Por isso, é importante a análise investigativa do gestor educacional. Nesse processo é fundamental que professores, funcionários, alunos e pais participem da avaliação, pois será mais fácil diagnosticar o problema (LOPES, 2010).

Quando se fala em avaliar o PP, se pensa no final do ano letivo como sendo o momento para fazer essa revisão. No entanto, sempre que os responsáveis constatarem a necessidade de registro o devem fazer, pois com esse acompanhamento quando a equipe gestora se reunir com a comunidade escolar já se terá o que precisa ser revisado e reformulado.

A avaliação do projeto político - pedagógico, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender ceticamente as causas da existência de problemas bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva). Esse caráter criador é conferido pela autocrítica. (VEIGA, 2008a, p. 32)

A avaliação é um momento que amplia a capacidade de planejamento para ter bons resultados. Por isso, é o instrumento que permite avaliar as ações e metas se estão de acordo com as demandas da comunidade escolar ou apresenta necessidades de melhorias.

Estratégias e metas necessitam de embasamento teórico, por isso é importante o estudo teórico que as embasem.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2008a, p. 13)

O Projeto Pedagógico envolve a comunidade além das fronteiras do recinto escolar, pois todos precisam participar e estar mobilizados e, para tanto, precisam estar conscientes dos propósitos do proposto no Projeto. Por isso, a direção da escola e a coordenação pedagógica devem garantir que a mesma seja discutida pela comunidade escolar.

A construção do 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. (VEIGA, 2008a, p. 33).

Nem sempre tudo acontece exatamente como previsto. O mais importante é acompanhar se as ações foram realizadas e as metas alcançadas. Caso contrário, é imprescindível rever o Projeto Pedagógico.

É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta. (VEIGA, 2008a, p. 33).

As metas são contínuas até serem reformuladas com novos objetivos. Também são de caráter temporário, pois precisam de revisão. O processo de avaliação permite diagnosticar se a relevância das metas e dos objetivos continuam e se a comunidade escolar continua envolvida. Caso a avaliação aponte necessidade de mudanças será necessário mobilizar a comunidade escolar não só para a reformulação, mas para uma mudança na ação.

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2008^a, p. 15).

A elaboração do Projeto Pedagógico precisa contemplar a missão, os membros, dados sobre aprendizagem, relação com as famílias, recursos, diretrizes pedagógicas e plano de ação da escola. Sendo um instrumento de planejamento e avaliação do conjunto escolar, a equipe gestora e pedagógica devem consultá-lo a

cada tomada de decisão. Diante disso, o projeto da escola deve estar desengavetado, ser atualizado, uma vez que é um projeto inacabado. Cabe à equipe gestora mobilizar a comunidade escolar para avaliá-lo e reformulá-lo.

5 GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO PEDAGÓGICO

Educação pressupõe a participação da comunidade, pois não se concebe uma escola sem o mínimo de abertura ao diálogo com aqueles que, direta ou indiretamente, contribuem nos processos de ensino e aprendizagem.

Indubitavelmente o trabalho educativo formal requer ações coletivas de todos os sujeitos envolvidos com a escola, tornando essa ação uma representação participativa de gestão escolar, essencialmente democrática. Para que ocorra a gestão participativa na escola, necessário se faz aprimorar as inter-relações pessoais vinculadas ao planejamento e organização pedagógica e administrativa da escola, principalmente dos objetivos educacionais e dos planos estratégicos da escola como o PPP, o regimento escolar, o plano de ação anual e os planos de aula elaborados pelos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2017, p.109).

Diante disso, a interação entre a direção, professores e pais, ao tomarem suas decisões, não pode ser de maneira isolada, mas necessitam de articulação com a comunidade a qual faz parte da instituição escolar.

A participação de todos nas discussões, de forma igualitária e com liberdade de expressão é importante, pois assim a escola terá o apoio da comunidade para a concretização da aprendizagem. Logo, à maneira como a direção conduz a participação entre os diferentes segmentos da Escola e entre a comunidade escolar é importante para que ocorram processos de interação e de valorização da escola como espaço aberto ao diálogo e de novas aprendizagens. Nesse sentido cabe destacar o papel da direção da escola, em que, além de ser o responsável pela gestão da escola, precisa ter conhecimento da função de gestão de pessoal, financeira, pedagógica. Além disso, necessita mediar e interagir com a família para que as decisões tomadas coletivamente sejam respeitadas.

O processo de gestão escolar tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. O resultado desse gerenciamento é a crescente autonomia da escola diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Portanto, o processo de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como

a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e auto avaliação. (BOSCHETTI; MOTA; ABREU, 2017, p.104)

De acordo com Paro (2016), é importante que a comunidade possa participar no processo de formulação e avaliação da educação, através de mecanismos institucionais, como, Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres(CPM). Por meio desses segmentos, a escola pode interagir com todos, formando um todo em busca de um Projeto Pedagógico que atenda as necessidades educacionais de todos os membros envolvidos com o processo educacional. Nesse aspecto, a gestão escolar necessita elaborá-lo através da ação coletiva, pois:

[...]nasce da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem; b) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação; c) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola; d) ser construído continuamente, pois como produto, é também processo. (VEIGA, 2008b, p. 11).

O Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta prevê que a função pedagógica do gestor “está pautada em práticas coletivas baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar”. (Projeto Pedagógico, 2016, p.9). Para tanto, a gestão escolar, a partir do trabalho do diretor da escola,

[...] deve proporcionar a todos os membros envolvidos um ambiente escolar agradável, com a interação de todos na busca da realização de um trabalho pedagógico coletivo, construindo uma identidade própria para a escola com resultados satisfatórios e eficazes em todos os segmentos. (CÁRIA; SANTOS, 2016, p.34).

Os resultado escolar está intimamente ligado à comunidade escolar (PARO, 2016). Se o trabalho for coletivo, as metas terão mais chances de serem alcançadas, assim, forma-se o cidadão consciente de seus direitos e deveres, participativo e atuante na sociedade em que vive. Esse funcionamento está intimamente ligado ao Projeto Pedagógico.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA, 2008a, p.13).

A escola deve incentivar a participação de todos, visando a aprendizagem de seus alunos e o exercício da democracia nas tomadas de decisões, sejam na construção do PP, seja na realização das ações. Uma vez que a presença da sociedade materializa-se através da participam dos pais, alunos, funcionários e professores na stomadas de decisões.

Nesse sentido, é importante salientar que a participação no Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta, se fundamenta na seguinte concepção:

Caberá, ao gestor da escola, a responsabilidade de adotar uma postura de mediador entre o sistema de ensino, a escola e a comunidade escolar, devendo zelar pela organização administrativa e educacional num clima organizacional democrático e participativo. Compete ao gestor, como liderança na escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas da coletividade (PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA MUNICIPAL JOSÉ DE ANCHIETA, 2018, p.9).

A participação é uma necessidade humana, inerente à natureza social do ser humano. É a partir da participação que se transforma a realidade. Logo, a escola, é uma instituição social, portanto, necessita atuar de forma que todos participem desde a elaboração até a avaliação do Projeto Pedagógico.

A escola tem a tarefa com práticas pedagógicas, de socializar o saber, mas para que isso se concretize, necessita de uma gestão escolar participativa. E, nesse sentido, cumpre destacar que

Cabe aos profissionais de educação fazerem valer seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar. (PARO, 2016, p.17).

Se a escola adotar essa postura atingirá os anseios e expectativas de alunos, professores e pais, pois a solução de um problema ou de uma situação está na maneira como os sujeitos se envolvem, participam e auxiliam no processo. Portanto, é importante considerar a seguinte análise de Lück(2001):

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso

mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizem energia e estabelecem orientações de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar ainda, que problemas e soluções, envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes. (LUCK, 2001, p. 58).

É por essa razão que o gestor escolar não deve apenas buscar a melhoria da escola, mas deve também buscar a melhoria da qualidade do ensino, construindo mecanismo de fortalecimento dos laços de aproximação entre escola e comunidade.

É preciso que a educação esteja em seu conteúdo, [...] adaptada ao fim que se persegue: permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se como pessoa, transformando o mundo, estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história. (FREIRE, 1979, p. 21).

Em consonância ao pensamento desse autor, entendo que a gestão escolar necessita estabelecer um processo de mediação para que a escola e a comunidade escolar orientem-se a partir das especificidades da própria instituição. Isso se justifica pela importância da gestão escolar envolver a comunidade escolar para que todos possibilite aos sujeitos sentirem-se participantes e não expectadores.

A gestão escolar necessita nortear caminhos que garantam a participação da comunidade escolar na construção e na avaliação do Projeto Pedagógico em reuniões, em eventos e atividades, rotina da escola, Conselho Escolar, dentre outros. Por isso, o gestor escolar precisa envolver a comunidade nas decisões de debates e de votações na coletividade e que todos precisam ser ouvidos. Para uma escola de qualidade é importante a vivência de processos participativos, cuja base é o envolvimento, pois as decisões colegiadas têm maiores probabilidades de obter resultados satisfatórios e atender às necessidades e as expectativas das famílias e da comunidade escolar.

A parceria entre a comunidade escolar e a Escola está prevista no PP da Escola Municipal José de Anchieta e, de acordo com seu marco situacional, limitações e possibilidades, seus anseios e expectativas, tracem, mediante cooperação, caminhos que facilitem o diálogo e a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem.

6 ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO PEDAGÓGICO

Diante da análise do Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta e à luz da teoria, levanta-se alguns desafios para a gestão escolar. O primeiro desafio é manter a (re)construção do PP de forma coletiva e que realmente seja norteador da ação educacional. Para isso, conforme concepção de Veiga (2008a), o projeto pedagógico necessita ser construído a partir da organização do trabalho pedagógico da escola, lugar de realização e avaliação do projeto educativo essa, que deve se fundamentar na participação e na coletividade.

Outro desafio é a continuidade da discussão dos princípios, valores, metas e ações da escola em reuniões pedagógicas ou institucionais e em assembleias do Conselho Escolar, do Grêmio Estudantil (LOPES,2010). Nas quais os gestores educacionais devem participar das discussões. Depois apresentar o material construído em um texto sucinto e objetivo com linguagem simples, que comunique a ideia com clareza a comunidade em geral.

A descrição dos dados que compõe a comunidade escolar deve ser revista, pois há a mudança de alunos, uns entram e outros saem. Para retratar essas mudanças, a revisão deve ser apresentar um breve histórico da comunidade e da fundação da escola e um levantamento detalhado sobre as condições social, econômica e cultural das famílias (LOPES,2010). Essa descrição oferece informações para que a instituição elabore as diretrizes pedagógicas e defina a maneira pela qual vai se relacionar e se comunicar com a comunidade.

Paralelamente ao processo de elaboração da missão, o diretor deve reunir as informações de todas as fichas de matrícula (e de possíveis questionários complementares preenchidos pelas famílias), organizando-as em tabelas e gráficos por assunto (renda, escolaridade e profissão dos pais, cidade de origem, entre outros) (LOPES, 2010, p. 4).

Para um resultado mais detalhado, os dados podem ser divididos por assunto também por séries e turmas. Os dados, coletados, são apresentados aos membros da comunidade escolar, ainda que faltem etapas para a conclusão da reformulação do PP, de modo que todos conheçam a comunidade atendida e possam pensar na melhor forma de desenvolver o Projeto Pedagógico.

Os dados ficam mais claros se apresentados de maneira que ajudem na sua visualização. Eles devem estar acompanhados de textos analíticos. Lopes (2010)

lembra que esta é uma parte do PP que precisa ser revista periodicamente, pois pode haver mudanças no marco situacional.

O levantamento dos dados sobre matrículas, aprovação, reprovação, evasão, distorção idade/série, transferências e resultados de avaliações são importantes porque compõem um retrato da aprendizagem na escola e permitem aferir a qualidade do ensino. Lopes (2010) afirma que em cada número de evasão ou repetência, está um problema para o marco operacional. No entanto, (VEIGA, 2008a) diz que o PP deve priorizar os dados qualitativos, mas isso não impede de estar presente os aspectos quantitativos.

Ao realizar os levantamentos dos dados, o gestor escolar também já pode ficar atento à maneira como que a escola se relaciona com as famílias. Já nos encontros com a equipe, deve ser refletido sobre como está a parceria com a comunidade escolar e o que se espera construir no futuro. Posteriormente, os dados coletados podem ser formalizados em um texto escrito com a descrição do vínculo que se pretende construir, estabelecendo metas para o fortalecimento do Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres.

Os recursos físicos, financeiros e humanos devem estar descritos de forma que, ao ler, se tenha em mente a estrutura física da escola, os recursos humanos, financeiros e pedagógicos disponíveis. O levantamento dos recursos disponíveis deixa explícitas as condições do espaço que a escola dispõe para desenvolver os projetos, a formação atualizada da equipe e as necessidades de capacitação dos recursos humanos e o quanto a instituição disponibiliza para reformas, construções, aquisição de material pedagógico. É preciso fazer um levantamento de campo detalhado a respeito de cada um desses aspectos (LOPES, 2010).

Para reunir esses dados e informações, é recomendável solicitar ajuda aos colegas, como os profissionais da secretaria da escola e coordenadores pedagógicos. O material coletado por eles deve ser acrescentado às pesquisas sobre os recursos físicos e financeiros e relatados em um texto descritivo. O qual pode ser explicado por meio de relatos escritos sobre a estrutura física, de tabelas mostrando a quantidade e a qualidade dos recursos pedagógicos e humanos e de gráficos com as informações financeiras.

O ponto fundamental é o estabelecimento de diretrizes a serem seguidas, pois é baseado nelas que a equipe formula planos para implantar programas e projetos e produz indicadores sobre o impacto das ações.

O levantamento sobre a situação atual e o cenário desejável pode começar já no início do processo de revisão do Projeto Pedagógico. A elaboração do marco operacional completa as ações e os projetos da escola para o período de tempo de validade do Projeto Pedagógico. “Com base em tudo o que foi pesquisado e estudado nas etapas anteriores do PP, estabelece o que será feito (na prática) em benefício dos processos de ensino e de aprendizagem para atingir os objetivos definidos inicialmente” (LOPES, 2010, p.8).

As informações para a prática podem ser buscadas em projetos que deram certo em anos anteriores, na própria escola ou em outras unidades com as mesmas necessidades de ensino e junto à equipe técnica da Secretaria de Educação. Lopes (2010) sugere que esta parte do PP deve, em especial, ser debatida entre os gestores educacionais. Assim, todos podem opinar sobre os projetos necessários aos processos de ensino e aprendizagem, conhecer o conjunto do trabalho que entrará em vigor na escola. Ao final dos debates, cabe aos gestores escolares a tarefa de redigir o texto que constará no Projeto Pedagógico.

A linguagem usada deve ser simples e o ideal é que o PP seja montado em um arquivo eletrônico, no computador, e, depois de impresso, colocado em uma pasta arquivo para facilitar o acesso e as alterações durante o ano. Professores e funcionários podem receber cópias do documento, quando possível, para que consultem sempre que surgirem dúvidas. É interessante elaborar uma versão resumida para entregar aos pais no ato da matrícula.

E por fim, é importante reiterar que a retomada do Projeto Pedagógico da escola se realiza a partir do processo de reavaliação dos processos de ensino e aprendizagem. Para tanto, uma das atribuições dos gestores escolares é a avaliação e reconstrução do PP. Uma vez que membros, dados sobre a aprendizagem, recursos, relação com as famílias, diretrizes e plano de ação devem ser revistos e atualizados ao longo do ano e isso pode ser feito durante as reuniões pedagógicas e institucionais, nos encontros do Conselho Escolar e no planejamento institucional e pedagógico. Desse modo, a cada encontro, a equipe gestora deve sistematizar os dados colhidos e inseri-los no PP, periodicamente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso, analisou a gestão escolar e o Projeto Pedagógico da Escola Municipal José de Anchieta, cujo principal objetivo procurou conhecer e compreender como esse documento foi elaborado, quais os desafios para aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades educacionais e, de que forma ocorre a sua reformulação.

O PP da Escola apresenta um texto atualizado e contempla os três marcos fundamentais, Situacional, Conceitual e Operacional. No entanto, nos marcos Situacional e Operacional está omissa a educação especial e a inclusão de alunos com necessidades especiais que ocorre na escola.

A gestão escolar está contemplada no Projeto Pedagógico e se pauta na participação e nas relações democráticas. É importante ressaltar que no processo de gestão democrática da Escola, é preciso que seu Projeto Pedagógico seja bem fundamentado e articulado com todos os membros da comunidade escolar, pois sem as ações em conjunto não se construirá ensino e aprendizagem que desperte interesse dos envolvidos com esse processo. Diante disso e sabendo que o contexto escolar também interfere neste processo, família e escola devem andar juntas com um objetivo comum.

A construção do PP está prevista para que ocorra na coletividade, no entanto não estabelece critérios para a sua (re)construção. Para a concretização desta forma, é preciso trazer o aluno e sua família para dentro da escola, propiciando sua permanência. O diretor deve ser, antes de tudo, um educador, um articulador e exercer liderança, que seja capaz de dividir o poder de decisão e de deliberação sobre os assuntos escolares com professores, funcionários da escola, pais, alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos.

A Escola, através de seu Projeto Pedagógico, revisado em 2018, prevê a (re)construção deste documento com a participação da comunidade escolar, através da avaliação. Diante disso, o trabalho da gestão escolar é de aproximar a comunidade escolar à instituição e, para esse fim, precisa ter uma gestão escolar que favoreça a participação no planejamento, avaliação e (re)construção do Projeto Pedagógica que norteia toda ação escolar.

A gestão escolar também deve garantir ações em que o planejamento, a

elaboração e a execução do Projeto Pedagógico seja uma das principais atribuições da escola. No caso da Escola Municipal José de Anchieta foi possível constatar que a gestão escolar está prevista de forma participativa e a (re)construção do PP foi construído com a participação da comunidade escolar. No entanto, o grande desafio para aperfeiçoá-lo de acordo com as necessidades educacionais é fazer a retomada do Projeto Pedagógico da Escola através do processo de avaliação sistemática, tanto do Projeto como do processo de ensino e aprendizagem, para torna-lo um documento vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo de aprendizagem para atender à demanda da comunidade escolar

REFERÊNCIAS

ASTIZ, Ana Luiza. **Projeto Político Pedagógico: Orientação para o gestor escolar entender, criar e revisar o PPP**. São Paulo, 2016.

BOSCHETTI, V.R.; MOTA, A.B.; ABREU, D.L. Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas. **Revista Gestão e Avaliação Educacional**. Santa Maria. v. 5, n. 10, p. 103-111, Jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/22257/pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 11 jan. 2018.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 11 jan. 2018.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 11 jan. 2018.

BRASIL. **Lei Federal nº 11.114**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Lei/L11114.htm. Acesso em: 12 nov. 2018.

CÁRIA, N.P., SANTOS, M.P., Gestão e Democracia na Escola: Limites e Desafios. **Revista Gestão e Avaliação Educacional**. Santa Maria. v. 3, n. 6, p. 27-41, Jul./dez. 2014. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/13789/pdf_1. Acesso em: 30 jan. 2018.

CME– CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOLEDADE. **Resolução 05/2007** Fixa Normas para o Ensino Fundamental de 09 (nove) anos de duração,

com ingresso a partir dos 06 (seis) anos de idade, no Sistema Municipal de Ensino de Soledade.

DOURADO L. F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas.** Educação & Sociedade, vol. 28, núm. 100, outubro, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87313704014>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FREIRE, P. **Teoria e Prática da Liberdade: Uma Introdução ao pensamento de Paulo Freire.** São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

LOPES, Noêmia. **Como fazer o PPP da escola.** Gestão escolar, 2010. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/559/como-fazer-o-ppp-da-escola>. Acesso em: 09 ago. 2018.

LUCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 5. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 4. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

PROJETO PEDAGÓGIC (PP). **Escola Municipal de Ensino Fundamental José de Anchieta.** Soledade – RS: 2018.

VASCONCELOS, C. S. **Para onde vai o professor?: resgate do professor como sujeito de transformações.** São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Escola. Espaço do Projeto Político-pedagógico.** Campinas: Papyrus, 2008b. Disponível em: <https://www.livrebooks.com.br/livros/escola-espaco-do-projeto-politico-pedagogico-ilma-passos-alencastro-veiga-lucia-maria-g-resende-5rs53kr4f-wc/baixar-ebook>. Acesso em: 09 ago. 2018.

VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papyrus, 2008a. Disponível em: <https://www.livrebooks.com.br/livros/projeto-politico-pedagogico-da-escola-ilma-passos-alencastro-veiga-uqw-3o9ruuc/baixar-ebook>. Acesso em: 09 ago. 2018.