



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Mirian de Souza Nunes Cardoso

O PAPEL DO GESTOR EM  
UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

BELO HORIZONTE - MG  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Mirian de Souza Nunes Cardoso

O PAPEL DO GESTOR EM  
UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Escolar**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Mestranda e Especialista  
Márcia Helena Mesquita Ferreira - UFMG

BELO HORIZONTE - MG  
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Mirian de Souza Nunes Cardoso

O PAPEL DO GESTOR EM  
UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado por banca  
examinadora em XX de Janeiro de 2011, conferindo ao autor o título  
de **Especialista em Gestão Escolar**.

Banca Examinadora:

Prof<sup>a</sup>. Mestranda e Especialista Márcia Helena Mesquita  
Ferreira (Orientadora) - UFMG

Prof. Dr. Hormindo Pereira de Souza Júnior - UFMG

BELO HORIZONTE - MG

2011

Dedico este trabalho...

... Às pessoas que amo.

Ao meu marido que, de modo especial me apoiou e me acompanhou durante esta jornada;

Às minhas filhas, que confiaram em mim, me fazendo sentir que sou capaz; em especial;

À minha irmã Gisele Nunes de Souza, que esteve junto comigo a cada momento, a cada desafio, com seu exemplo de luta e determinação.

Trabalhei, insisti, aprendi, cresci e venci! E com todos vocês ao meu lado!

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, minha força maior.

Ao professor José Eduardo Prado (*in memoriam*) e a professora Aliene Eleonora de Carvalho, que me incentivaram e me apoiaram. Que não mediram esforços para que este curso fosse realizado, o que me possibilitou melhor aperfeiçoamento e segurança nesta nova etapa da minha vida profissional.

A toda a comunidade escolar, por proporcionar recursos, objeto de estudo e trabalho.

Aos alunos, razão de todo o trabalho, toda luta e todo esforço.

“O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força da sua humildade e pensamento experiência da sua fragilidade.” (Augusto Cury)

## RESUMO

Este trabalho se propõe a apresentar um estudo sobre como deve ser a Gestão Participativa e como deve ser a postura do Gestor Escolar que se propõe a implantar a Gestão Participativa em sua escola. O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é estabelecer os caminhos necessários para se chegar a uma Gestão Democrática e Participativa. A gestão democrática participativa, em todos os campos de atuação da escola, concorre para o aperfeiçoamento da práxis educacional, tendo em vista que viabiliza canais de envolvimento cada vez maior por parte dos sujeitos sociais pertencentes ao contexto educacional aí compartilhado. A partir da realidade social em que vivemos surge um debate em torno da elaboração de um projeto político-pedagógico voltado para as necessidades educacionais da escola, em sentido amplo: que vai desde o processo de ensino-aprendizagem propriamente dito até à gestão e tomada de decisões no seio da escola, o que significa envolvimento maior da comunidade escolar na vida e dinâmica da instituição, transformando-os em sujeitos ativos de todo o processo educacional, inclusive quanto aos aspectos organizacionais. A gestão democrática, destacando o esforço coletivo dos professores, alunos e gestores, tenta superar os obstáculos da burocratização administrativa da escola, incrementando os canais de intervenção coletiva da comunidade na instituição escolar. Uma gestão democrática garante, pelo menos em princípio, o aperfeiçoamento do debate e da prática educativa, além de proporcionar um caminho para a incorporação à dinâmica organizacional da escola dos sujeitos sociais, procurando incrementar o processo educativo.

**Palavras-chave:** Gestão participativa; comunidade escolar; relação escola-comunidade.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Fachada da E. M. Abrão Adolpho Engel.....	00
--	----

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil da E. M. Abrão Adolpho Engel.....	00
---	----

# SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
3. A CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO EXERCÍCIO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL ABRÃO ADOLPHO ENGEL.....	16
4. CONSIDERAÇÕES DA ANÁLISE .....	19
REFERÊNCIAS .....	22
BIBLIOGRAFIA .....	24
ANEXO .....	25

# 1. APRESENTAÇÃO

A Gestão Democrática da escola pública tem sido defendida como descentralização, participação e transparência a fim de trabalhar de forma coletiva. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB – por sua vez, determina princípios que devem reger o ensino, sendo que um deles é a Gestão Democrática.

Ao estabelecer a gestão democrática, garante-se que as decisões/ações inerentes ao exercício da gestão escolar devam ser planejadas, elaboradas e colocadas em prática de forma hierarquizada. Esse modelo de gestão, no âmbito escolar, constitui-se numa prática que deve priorizar o desenvolvimento integrado de todos os agentes envolvidos no processo pedagógico. Os princípios que norteiam a Gestão Democrática são:

- Descentralização: a administração, as decisões, as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada;
- Participação: todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão (professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola);
- Transparência: qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola têm que ser do conhecimento de todos.

A Gestão Democrática é formada por alguns componentes básicos:

- Constituição do Conselho escolar;
- Elaboração do Projeto Político Pedagógico de maneira coletiva e participativa;
- Definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar;
- Divulgação e transparência na prestação de contas;
- Avaliação institucional da escola (professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica);
- Eleição direta para diretor(a).

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC – será norteado sob a temática: “O papel do Gestor Escolar no contexto de uma escola participativa”. O objetivo desse trabalho é verificar, analisar e refletir criticamente sobre as competências básicas necessárias para o exercício de uma gestão democrática no contexto escolar. É importante ressaltar que cabe ao gestor proporcionar “meios” que viabilizem a participação da comunidade em uma gestão participativa de trazer esse conhecimento para os membros que farão parte da elaboração de projetos, estabelecendo assim uma gestão participativa pautada na práxis reflexiva – ou seja, na prática aliada ao conhecimento que a fundamentação teórica nos proporciona.

O presente estudo trata-se de uma pesquisa documental que irá se desenvolver com base na análise do Projeto Político Pedagógico – PPP – da Escola Municipal Abrão Adolpho Engel, localizada no município de Alfenas, no estado de Minas Gerais. E ainda será realizada uma revisão de literatura, procurando descrever alguns autores que discorrem sobre a temática, buscando respostas de como se desenvolver um trabalho voltado para a comunidade escolar sem comprometer a qualidade do ensino.

Esse trabalho justifica-se pelo que estamos vivenciando atualmente: encontramos-nos diversas vezes em situações que nos levam a refletir sobre o trabalho que estamos desempenhando enquanto gestores. A comunidade “cobra” uma postura do gestor que, por muitas vezes, encontra-se sem saída para determinadas cobranças. Isso ocorre, pois nem sempre estamos preparados para ouvi-los. Pensamos estar preparados para resolver quaisquer eventualidades dentro de uma instituição de ensino, e nem sempre isso é possível. Entende-se que numa gestão participativa todos devem opinar, mas, para isso, devem ser orientados, pois, nem sempre toda a comunidade escolar é detentora do conhecimento e da prática que requer o exercício de uma gestão. Acredita-se que esse trabalho proporcionará reflexões necessárias para os caminhos inerentes ao exercício de uma gestão democrática pautada no conhecimento: ou seja, aquela que busca ouvir sua comunidade e integrá-la em seu modelo de gestão, tendo como foco a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante das mudanças que vêm ocorrendo na educação, a escola deve buscar oferecer propostas concretas à sociedade, preocupando-se em desenvolver um ensino de qualidade que possa, por sua vez, elevar a capacidade dos alunos para compreenderem o universo competitivo e os valores sociais, econômicos e culturais, visando uma formação pessoal e profissional ao qual estarão submetidos.

Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não é empreitada para um só. *"Uma gestão participativa também é a gestão da participação"*, afirma José Carlos Libâneo, professor da Universidade Católica de Goiás, em seu livro *Organização e Gestão da Escola*. Quem ocupa cargos de liderança — como diretor e coordenador pedagógico — precisa despir-se da postura de chefe para criar um clima em que todos disponibilizem idéias, façam e recebam críticas e aceitem consensos.

Segundo Santos (1997, p. 45), no âmbito da educação escolar o ensino público ou privado de qualidade para todos é uma necessidade e um desafio fundamental. Há, atualmente, claro reconhecimento mundial e social de sua importância para o mundo do trabalho, para o desempenho da economia e para o desenvolvimento técnico-científico. Esse reconhecimento tem sido transformado em reformas, em políticas educacionais e, essencialmente, na quebra de paradigmas quanto ao papel da gestão escolar e dos professores como autoridades intelectuais na sala de aula.

Na realidade a educação busca a formação de um novo paradigma que estabeleça o problema da qualidade – uma “pedagogia da qualidade”. Mas, acredita-se que essa não pode ser tratada nos parâmetros da qualidade economista.

Conforme Silva (1995, p. 44), apesar de receber recursos das esferas federal, estadual e municipal e lidar com resultados, a escola não pode ser vista como uma empresa. O aluno não é cliente da escola, mas, sim, parte dela. É sujeito que aprende, que apreende, que constrói seu saber, que direciona seu projeto de vida. Silva (1995, p. 52), a esse respeito diz ainda que:

A escola implica formação voltada para a cidadania, para a formação de valores-valorização da vida humana em todas as dimensões. Isso significa que a instituição escolar não produz mercadorias, não pode pautar-se pelo zero defeito, ou seja, pela perfeição.

Nesse sentido, e segundo os estudos realizados por Antunes (2000, p. 72), acredita-se que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola, gestão, professores e pais promovem, para todos, o domínio dos conhecimentos e do desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a sua inserção no mundo e a constituição da cidadania, também como poder de participação, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, um conceito implícito à educação e ao ensino.

Portanto, a educação deve ser entendida como um fator de realização da cidadania, com padrões de qualidade da oferta e do produto, na luta contra a superação das desigualdades sociais e da exclusão social. Nesse sentido, a articulação da escola – gestão democrática e participativa e integração dos professores com o mundo dentro da escola e fora dela – torna-se a possibilidade de constituição e efetivação da cidadania. Para isso torna-se necessário que o trabalho educacional priorize a cognitividade e a aquisição dos conhecimentos universais. Torna-se necessário também assumir esse trabalho educacional como sendo uma extensão da sociedade, onde os valores sociais, culturais sejam dinamizados e lapidados. Acredita-se que nos dias atuais esses aspectos devam ter como objetivo a ideia de uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos, como também a transformação das relações sociais aí presentes.

Para Libâneo (2002, p. 87), a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas buscam-se resultados por meio da

participação. Nas escolas, buscam-se bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias, de exercício de poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos. Nesse sentido, Luck (2002, p. 66), diz que:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento de avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. De acordo com Gadotti (1997, p. 16), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino:

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Nesse sentido, dentre as modalidades mais conhecidas de participação comunitária no contexto escolar estão os conselhos de classe – bastante difundidos no Brasil – e os conselhos de escola, colegiados ou comissões – surgiram no Brasil no início da década de 1980.

Portanto, o princípio participativo no sentido de gerar a democracia na escola não esgota as ações necessárias para assegurar a qualidade do ensino. Tanto quanto o processo organizacional, e como um de seus elementos, a participação é apenas um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Em razão disso, a participação necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação.

O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição entre objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta. Para Apple (1997, p. 56), a escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana, e por essa razão, são imprescindíveis aí os objetivos políticos e pedagógicos. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando o rumo, a direção da ação. Na escola, por sua vez, leva a equipe escolar à busca deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além do consenso sobre normas e atitudes comuns.

Para Apple (1997, p. 58) *“o caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sociopolíticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação”*. Com base nesse princípio há que destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão coletiva e a autonomia são práticas indispensáveis ao exercício da gestão democrática. Torna-se necessário esclarecer, pois, que, o exercício da democracia não significa ausência de responsabilidade, mas sim que, uma vez tomada as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. E para isso a escola deve estar bem coordenada e administrada.

Nesse contexto e conforme Luck (2002, p. 102), para que a escola, por meio de sua gestão democrática e participativa, ofereça a todos aos seus agentes a qualidade educacional, é necessário desenvolver os seguintes princípios da concepção de gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação organizacional entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; planejamento de atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

### **3. A CONSTITUIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO EXERCÍCIO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL ABRÃO ADOLPHO ENGEL**

Essa pesquisa tem como foco análise dos mecanismos utilizados pela EMEIF Abrão Adolpho Engel, localizada em um bairro rural, Barranco Alto, no município de Alfenas, no Estado de Minas Gerais – para a efetivação de uma gestão democrática no contexto escolar. O direcionamento dado ao presente trabalho volta-se sobre a importância do exercício de uma gestão democrática para a consolidação de uma escola pública de qualidade.



Figura 1 – Fachada da EMEIF Abrão Adolpho Engel

Nesta escola verifica-se que a clientela atendida é de classe média-baixa. Por se tratar de uma comunidade rural, as famílias tiram seu próprio sustento da terra onde moram e produzem. Muitos alunos auxiliam seus pais no contra turno, período em que não estão na escola. Isto faz com que a família pouco contribui com a gestão da escola de forma efetiva. Dão sua contribuição quando isto se faz necessário em reuniões de pais e professores que acontece eventualmente.

A escola atende os Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental desde 1994, quando as escolas dos bairros rurais foram municipalizadas. Antes eram salas

distribuídas pelas comunidades rurais vizinhas, hoje concentradas nesta escola. Por ser uma escola de pequeno porte, possui uma turma em cada ano de ensino, do pré-escolar ao nono ano do Ensino Fundamental. Perfazendo um total de dez turmas com cerca de 20-18 alunos por turma. Algumas informações adicionais foram citadas na tabela abaixo:

Tabela 1 - Perfil da E. M. Abrão Adolpho Engel

Direção	Mírian de Souza Nunes Cardoso
Vice-direção	Não possui
Equipe Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas da Educação - 1 profissional para atendimento no 1º turno (anos finais - 6º ao 9º Ano), 1 profissional para atendimento no 2º turno (pré-escola I e II e anos iniciais – 1º ao 5º);</li> <li>• Professores - 1 professora para cada turma, do pré-escolar (4-5 anos) ao 5º ano do Ensino Fundamental, 1 professora eventual e 1 professora recuperadora no contra turno, 1 professora para o laboratório de informática nos 2 turnos, 1 professor de educação física para todas as turmas;</li> <li>• Anos finais - 1 professor de Língua Portuguesa e Língua Inglesa, 1 professora de matemática, 1 professora de Ciências / Ensino Religioso/ Artes), 1 professora de História e Geografia.</li> </ul>
Equipe Técnica	1 profissional para atendimento na secretaria; Agentes operacionais: 8 profissionais para atendimento no 1º turno; 4 profissionais para atendimento no 2º turno; 1 zelador e 1 vigia noturno;
Público de Atendimento	220 alunos divididos entre o 1º e 2º turno de funcionamento.

A escola atende em dois turnos:

- Matutino: 07h00minh – 11h20minh;
- Vespertino: 12h40minh – 17h05minh.

A questão do horário diferenciado deve-se ao fato de os alunos dependerem do transporte escolar. Os alunos do turno da tarde vêm para escola nos mesmos veículos em que voltam para casa os alunos do turno da manhã. As informações apresentadas tornam-se relevantes levando-se em consideração o trabalho desenvolvido pela gestão democrática, pois são fatores que requer um acompanhamento e decisões junto à comunidade, como por exemplo, horário e local desses transportes. Na EMEIF Abrão Adolpho Engel é realizado um trabalho de orientação junto à comunidade escolar, para que a mesma possa fazer parte da tomada de decisões que são pertinentes a ela.

Para fundamentar esta pesquisa, vários autores foram estudados ao longo do curso de especialização. Ressalta-se a importância de todo o trabalho a ser desenvolvido pela escola tenha que ser um embasamento teórico. Diante de tal afirmação, tem-se o conhecimento que nem toda a comunidade está preparada para a tomada de decisões dentro de uma base estruturada teoricamente. Cabe ao gestor e aos demais colaboradores promoverem estudos que permitam a participação dos membros da comunidade escolar nas decisões a serem tomadas para um bem comum da escola em questão.

Na EMEIF Abrão Adolpho Engel, existe uma preocupação em promover a participação da comunidade na escola, fazer com que se sintam acolhidos pela escola e à vontade para opinar quando necessário. Para tanto são promovidos encontros com a comunidade em eventos como “Família na Escola”, onde são propostas metas de ensino-aprendizagem e onde os pais têm a oportunidade de expressar seus sentimentos em relação ao ensino que está sendo oferecido pela escola.

Busca-se integrar o ensino de acordo com a realidade vivenciada pelos alunos em seu cotidiano. A relação escola-comunidade é pautada no respeito que a escola tem pela comunidade e vice-versa. Todas as atitudes são tomadas visando o melhor desempenho do aluno. Isto é feito com o consentimento dos pais, dos professores e alunos, proporcionando um envolvimento num ambiente saudável e comum a todos os envolvidos, com isto aproxima-se da realidade de uma gestão democrática dentro do contexto da realidade escolar em que vivem.

## 4. CONSIDERAÇÕES DA ANÁLISE

Considerando a gestão um trabalho amplo e desafiador, conclui-se que deva ser realizado de forma a tender especificamente às necessidades do aluno, que é o centro do processo de ensino-aprendizagem. Organizar o trabalho pedagógico em escola pública não é uma tarefa fácil. É algo abrangente, requer uma formação de boa qualidade além de exigir do gestor um trabalho coletivo que busque incessantemente a autonomia, liberdade, emancipação e a participação na construção do projeto político-pedagógico. Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam aos interesses da comunidade escolar. Deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo.

Ao assumir esse papel o gestor deve necessariamente buscar a articulação entre os envolvidos no processo educacional da sua escola, em torno de uma educação de qualidade, o que implica uma liderança democrática, capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. A liderança do gestor requer uma formação pedagógica crítica e ao mesmo tempo com autonomia. Nesse sentido, o objetivo é construir uma verdadeira educação com sensibilidade e também com destrezas para que se possa obter o máximo de contribuição e participação dos membros da comunidade.

Conforme Libâneo (2001, p.102) A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporcionar um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Sendo assim, a escola e sua equipe devem estar preparadas para ocupar esse espaço com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na contextualização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos, para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.

Diante do proposto e vivenciado durante as atividades para a conclusão do presente trabalho, tem-se o sentimento de que o primeiro trabalho do gestor no sentido de provocar mudanças no âmbito escolar é motivar professores, funcionários, pais e alunos, valorizando-os escutando-os. Depois traçando um plano de ação focando o que é prioritário e a partir daí envolver as lideranças da comunidade escolar juntamente com o trabalho voluntário da comunidade em busca de um trabalho prazeroso e de benefícios para professores, pais e alunos.

Para garantir a gestão participativa, devem-se utilizar os meios burocráticos para facilitar, não para atrapalhar o processo ensino aprendizagem, o que precisa ficar claro é a perspectiva de uma gestão voltada para as pessoas. Para tanto, se faz necessário que nesse processo de mudança a escola busque a unidade entre a família, gestor, comunidade, professores, alunos, funcionários onde cada um sintase responsável em transformar a educação.

Quando se tem o objetivo de formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, deve-se trabalhar a autonomia do próprio professor, levando-o a estabelecer relações democráticas em sala de aula. Fazer com que o professor deixe de lado o autoritarismo para com seus alunos, pois só se podem auxiliá-los a se tornarem autônomos e com caráter democrático, por meio de atitudes e posturas das pessoas com quais elas convivem.

É fundamental destacar aqui a importância e a complexidade da função desempenhada pelo gestor de uma escola que precisa equilibrar-se diante das inúmeras atividades que lhes são atribuídas no dia-a-dia de trabalho: gestão de pessoas, atender aos alunos e pais, gerenciar os recursos financeiros, cuidar do

patrimônio público sob nossa responsabilidade, ficar atentos às questões legais e administrativas, resolver conflitos internos e , o mais importante , fazer com que tudo isso esteja a serviço da aprendizagem dos alunos,garantindo uma educação de qualidade para todos em harmonia com toda comunidade, no qual todos devam participar, apoiar e acreditar . Sendo assim cabe ao gestor saber conduzir todo este processo com eficácia, segurança e competência.

É importante ressaltar a importância de se estar sempre voltado para a comunidade, sem se esquecer de que quem está à frente de uma escola deve estar bem informado, basear-se em estudos, ter em mente que nem sempre a comunidade está preparada para assumir seu papel em uma escola participativa. Portanto, cabe ao gestor proporcionar meios de trazer esse conhecimento para os membros que farão parte da elaboração de projetos, estabelecendo assim uma gestão participativa pautada na práxis reflexiva, ou seja, na prática aliada ao conhecimento que a fundamentação teórica nos proporciona.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. de. Introdução: Gestão da Escola. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; vol. 4).

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho pedagógico**. São Paulo: Biotempo, 2000.

BORGES, Pedro F. Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; vol. 4).

BRASIL Ministério da Educação. **Indicadores de qualidade na educação**. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_indqua.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf). Acesso em 09/10/2010.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 09/10/2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conae 2010: documento final**. Disponível em [http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento\\_final\\_sl.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf). Acesso em 14/outubro/2010.

DOWBOR, Ladislau. **Tecnologias do Conhecimento: os desafios da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola: princípios e preposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

GLATTER, Ron. A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas. In: **As Organizações Escolares em Análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

KISIL, Marcos. **Gestão da Mudança Organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. v. 4, 1998. (Série Saúde & Cidadania).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª ed. 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v. 1. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MORAN, José M. Gestão Inovadora da Escola com Tecnologias. In: VIEIRA, Alexandre (org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. Disponível em <<http://www.eca.usp.br/prof/moran/gestao.htm>>. Acesso em: 14/10/2010.

PENIN, Sônia T. S; VIEIRA, Sofia. L. Refletindo sobre a função social da escola. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: Hucitec, 1997.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MASETTO, M. **Cultura educacional e gestão em mudança**. São Paulo: Avercamp, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de S. (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23ª ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

\_\_\_\_\_. **Educação como exercício de poder**. São Paulo: Cortez, 2008.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

**ANEXO I**  
**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**  
**ESCOLA MUNICIPAL ABRÃO**  
**ADOLPHO ENGEL**  
**PREFEITURA MUNICIPAL DE ALFENAS**



escola de **gestores**  
da educação básica

**UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**PV – PROJETO VIVENCIAL**

**ANA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA**

**MÍRIAN DE SOUZA NUNES CARDOSO**

**PPP – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Orientadora: Regina A. Barros de Souza.

**ALFENAS – MG**



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	3
2 FINALIDADES DA ESCOLA .....	4
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	5
4. CURRÍCULO .....	6
5. TEMPO ESCOLAR .....	7
6. PROCESSO DE DECISÃO .....	8
7. RELAÇÕES DE TRABALHO .....	9
8. AVALIAÇÃO .....	9
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	12
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	13

## 1 INTRODUÇÃO

O Projeto Político-Pedagógico precisa conter o compromisso maior de contribuir para uma educação cidadã. Vale salientar que na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) encontramos certa autonomia para que as escolas elaborem suas propostas pedagógicas. A escola passa a ser vista não mais como uma instituição fechada.

Na perspectiva da construção deste projeto que atenda as reais necessidades da escola que incluem: o aluno, estudando e aprendendo; o professor, aplicando práticas efetivas de ensino com base em metodologias detalhadas e apoiadas pelas especialistas da educação. Pensamos em um projeto que norteie as metas a serem atingidas: toda criança lendo e escrevendo até os oito anos; todos os alunos progredindo juntos; toda escola tem que fazer a diferença.

O planejamento, não importando em qual área, é uma necessidade. No terreno específico da educação, isto se torna um indispensável. Ao planejarmos, antecipamos o que haveremos de realizar e, em conseqüência, agimos segundo o estabelecido. Planejar, diz Celso dos S. Vasconcelos (2002, p. 34): “ajuda a concretizar aquilo que se almeja (relação teoria-prática)”.

Segundo Veiga(1995), um projeto político pedagógico – PPP, ultrapassa a dimensão de uma proposta pedagógica. 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 sócio - político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. Ele é fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. Antes de tudo, é um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo.

As Escolas Municipais “Abrão Adolpho Engel” e “Nicolau Coutinho”, objetos de estudos, em sua proposta pedagógica explicitam o compromisso com a qualidade do ensino, através do desenvolvimento de estratégias que garantam a aprendizagem dos alunos. Esta proposta busca um rumo, num processo permanente

de reflexão e discussão em busca de alternativas viáveis a execução dos planos elaborados e propostos em conjunto com os professores e toda a equipe pedagógico-administrativa da escola.

O PPP é um documento norteador da vida escolar e não deverá ser trabalhado fora de uma prática coletiva do conhecimento. Com isso, a sua essência filosófica passa pela ideia de emancipação geral do homem, ou melhor, da libertação integral e progressista.

## 2. FINALIDADES DA ESCOLA

Nossas perspectivas se abrem nos mais diversos campos do saber; implicam num modelo educacional permanentemente aberto ao novo, ao dinâmico, ao interativo, atento a uma realidade que se transforma a cada momento.

Sabendo que a continuidade do sucesso requer uma constante busca de aperfeiçoamento e troca de experiências procuraremos aprimorar a cada ano, para proporcionar aos alunos um ensino de qualidade que ultrapassasse os limites da sala de aula.

Procuraremos não pensar em percursos comuns ou modelos a serem seguidos. Nosso grande avanço é exatamente considerar as diversidades gerais e locais, levando em conta a experiência de nossa equipe. Se as condições não existem, na medida do possível iremos criá-las, seja em todo o coletivo da escola, ou seja, no grupo de colegas que tenham uma disposição em comum e o desejo de tentar. O novo nasce do velho, de novas experiências e constatações. Mas o novo não nasce sem rupturas, sem ousadia e tentativas. Portanto, procuraremos fazer sempre o melhor e o mais importante, sempre aprimorar.

## 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 1- Administrativa

As Escolas Municipais que estão sendo estudadas são integrantes da Rede Municipal de Ensino de Alfenas/MG. Estão subordinadas à 41ª Superintendência de Ensino de Varginha em Minas Gerais. As escolas oferecem os Anos Iniciais do

Ensino Fundamental e uma delas (EMEIF Abrão Adolpho Engel) atende os alunos dos anos finais do Ensino Fundamental.

#### A - Regime Didático

##### Educação Infantil

A escola procurará adequar o universo inicial dos alunos através de atividades variadas, como: psicomotricidade, horas recreativas, visitas, observações, passeios, desenvolvimento de projetos, jogos interativos, dinâmicas em grupos, teatros, etc.

##### Ensino Fundamental

O Ensino Fundamental, com duração de nove anos, estrutura-se em cinco anos iniciais e quatro anos finais.

Os anos iniciais do ensino fundamental são organizados cinco anos (1º ao 5º ano).

O ano da alfabetização, a que terão ingresso os alunos com seis anos de idade completos ou a completar até 30 de junho do ano em curso, terá suas atividades pedagógicas organizadas de modo a assegurar seu desenvolvimento.

##### PAV

A aceleração de estudos funcionará mediante o regime de progressão continuada, como estratégia pedagógica para melhor acompanhamento do progresso contínuo do aluno.

## 4. CURRÍCULO

### → Educação Infantil

Visando uma educação atualizada e em constante mudança, a educação infantil será vista como um espaço de construção do conhecimento, da linguagem, do pensamento, da autonomia, da criatividade, da ética, da moral, da afetividade, da alegria e das relações pessoais e interpessoais. Além do prazer de aprender e de viver num espaço lúdico de socialização e vida afetiva do ser humano em constante crescimento.

O desenvolvimento integral da criança até os cinco (5) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (conforme Resolução 4432001).

A Educação infantil tem como finalidade:

- ✓ Desenvolver na criança uma imagem positiva de si, atuando de forma cada vez mais independente, com confiança nas suas capacidades de percepção;
- ✓ Desenvolver a capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades, a formação de atitudes e valores;
- ✓ Fortalecer os vínculos da família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social;
- ✓ Levar os alunos à compreensão do ambiente natural.

#### → Ensino Fundamental

##### ✓ 1º Ano

- a) Desenvolver atitudes e disposições favoráveis à leitura;
- b) Compreender o princípio alfabético da escrita;
- c) Ler e escrever palavras e sentenças.

##### ✓ 2º Ano

- a) Ler e compreender pequenos textos;
- b) Produzir pequenos textos escritos;
- c) Fazer uso da leitura e da escrita nas práticas sociais.

##### ✓ 3º Ano

- a) Ler e compreender textos mais extensos;
- b) Localizar informações nos textos;
- c) Ler com fluência e expressividade;
- d) Produzir frases e pequenos textos com correções ortográficas.

##### ✓ 4º Ano

- a) Produzir textos adequados a diferentes objetivos, destinatário e contextualizado;
- b) Utilizar princípios e regras ortográficas e conhecer as exceções;
- c) Utilizar as diferentes fontes de leitura para obter informações adequadas a diferentes objetivos e interesses.

##### ✓ 5º Ano

- a) Produzir, com autonomia, texto com coerência de ideias, correção ortográfica e gramatical;

b) Ler compreendendo o conteúdo dos textos, englobando diversos gêneros textuais.

Ao término do quinto Ano do Ensino Fundamental os alunos deverão ter consolidado as capacidades referentes à escrita necessárias para expressarem-se, comunicarem-se e participarem das práticas sociais letradas e terem desenvolvido o gosto e o apreço pela leitura. Na área de Matemática, todos os alunos deverão compreender e utilizar o sistema de numeração, dominar os fatos fundamentais da adição, subtração, multiplicação e divisão, realizar cálculos mentais, dominar os conceitos referentes às grandezas e medidas, espaço e forma e resolver operações matemáticas com autonomia.

## 5. TEMPO ESCOLAR

Na **Educação Infantil** funcionará com o primeiro e o segundo período, com quatrocentos dias letivos e um mil e seiscentas horas anual. A jornada escolar incluirá quatro horas diárias de trabalho. Será destinada aos alunos de quatro e cinco anos conforme legislação vigente.

O **Ensino Fundamental** com duração de nove anos estrutura-se em cinco anos iniciais e quatro anos finais. A jornada escolar nos anos iniciais e finais será de no mínimo quatro horas e dez minutos de trabalho diário, excluído o tempo destinado ao recreio e duzentos dias letivos.

O **PAV – Programa Acelerar para Vencer – 2º Período**, a organização curricular do programa nos anos iniciais e finais, assegurará duzentos dias letivos anuais, com uma carga horária de oitocentas horas, para o desenvolvimento dos conteúdos da Base Nacional Comum e construção das capacidades e habilidades necessárias ao avanço dos alunos.

→ Nos anos iniciais, finais e PAV, cada módulo terá duração de cinquenta minutos – aula com um intervalo de quinze minutos.

A **Educação Religiosa** será de matrícula facultativa, será ministrada dentro da carga horária mínima de 833:20 horas.

A **Educação Física** é componente curricular obrigatório de todos os anos da Educação Básica, ajustados à faixa etária e às condições da população escolar. Será ministrada em cada um dos turnos de funcionamento da escola, por professor habilitado.

## 6. PROCESSO DE DECISÃO

A participação da família é indispensável no aproveitamento escolar da criança. É pensando nisso que nossa escola procura trabalhar num esforço conjunto com as famílias, acreditamos que só é possível chegarmos a uma educação de qualidade através da participação de todos os envolvidos no processo.

Quando pensamos no bem estar do aluno, acreditamos que trazer a família ao convívio escolar irá trazer ganhos ao aprendizado dos mesmos, trazendo maior segurança especialmente aos alunos que estão iniciando sua vida escolar.

Vimos que várias são as formas de participação das famílias, uma delas é através do colegiado. Os pais são convidados a fazerem parte da reunião em que serão eleitos os membros do colegiado, dentre eles a representatividade de pais, alunos, funcionários, professores e equipe gestora da instituição.

Nestas reuniões são eleitos, em conjunto com outros pais, estes representantes que atuarão diretamente nas decisões que serão tomadas pela escola.

Esta participação destes pais será de caráter consultivo e terá como objetivo a melhoria da educação de seus filhos, bem como avaliação do corpo docente e avaliação da própria instituição de ensino.

As decisões finais serão tomadas pela equipe gestora, mas sempre respeitando a opinião dos membros do colegiado, representantes da comunidade e de pais e alunos.

## 7. RELAÇÕES DE TRABALHO

A – Relações interpessoais e de trabalho

Serão promovidos na escola seminários para discutir a importância das Relações interpessoais na prática pedagógica, onde serão analisados e discutidos os seguintes tópicos:

- ✓ A formação da subjetividade e sua importância na nossa prática pedagógica;
- ✓ Como está a nossa escola? Fazer uma análise das relações interpessoais nos diversos aspectos: administrativos, pedagógicos e participação da comunidade;

- ✓ Como as relações interpessoais podem influenciar o desempenho de nosso aluno e o trabalho de nossa escola?
- ✓ O que podemos fazer para a melhoria da qualidade de nossa escola? Como as relações internas existentes na escola podem auxiliar para atingirmos nossa meta?

Iremos separar um tempo do planejamento e promovermos debates sobre os temas acima citados. As reuniões acontecerão bimestralmente com a participação de todos os professores, especialista e diretora. Nos encontros serão estudadas apostilas, retirando idéia central, debates e levantados os principais pontos enfocados. Refletiremos e adaptaremos no planejamento ações viáveis de serem desenvolvidas.

#### B – Integração dos profissionais da escola

Serão promovidas durante o ano letivo comemorações que envolvam todos os funcionários do estabelecimento de ensino para assegurar a integração dos profissionais da escola: Páscoa, Festa Junina, Dia do professor, Dia do Funcionário Público e encerramento do ano letivo.

## 8. AVALIAÇÃO

A avaliação será utilizada como estratégia para obter as informações pertinentes sobre o processo de aprendizagem, realizar o diagnóstico e redirecionar os rumos da prática pedagógica, sempre que necessário. Devendo incorporar, além da dimensão cognitiva, as dimensões culturais, sociais, biológicas e afetivas.

A avaliação do processo de aprendizagem no Ensino Fundamental será contínua e diagnóstica e formadora visando o desenvolvimento global dos alunos, baseada em objetivos definidos para cada ano de escolaridade, de forma a orientar a organização da prática educativa em função das necessidades de desenvolvimento dos alunos.

A avaliação da aprendizagem, como parte integrante do processo pedagógico, tem a função precípua de orientar o processo educativo, de modo a possibilitar:

- I – O atendimento diferenciado ao aluno;
- II – As adequações do plano didático tendo em vista os objetivos curriculares;
- III – O registro das informações acerca do desempenho escolar dos alunos.

Os resultados da Avaliação da aprendizagem realizada pela escola e os resultados dos Programas de Avaliação externa serão considerados no planejamento didático.

A avaliação do Processo de aprendizagem nos anos iniciais do Ensino Fundamental é contínua, diagnóstica, e baseada em objetivos educacionais definidos para cada ano, de forma a orientar a organização da prática educativa em função das necessidades de desenvolvimento dos alunos.

A progressão continuada dentro de cada ano do Ensino Fundamental é garantida aos alunos e apoiada em estratégias de atendimento diferenciado, no decorrer de todo o processo.

Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, ao final de cada ano deve haver uma avaliação global do desenvolvimento dos alunos em relação aos objetivos do ano em que se encontram de forma a orientar o planejamento didático do ano seguinte, garantindo a continuidade do processo de aprendizagem.

Na verificação do rendimento escolar observam-se os critérios:

- I – prevalência dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos;
- II – possibilidade de aceleração de estudos para alunos com atraso escolar;
- III – possibilidade de avanço nos anos de escolaridade mediante verificação da aprendizagem;
- IV – aproveitamento de estudos concluídos com êxito;
- V – necessidade de estudo de recuperação;

As normas de verificação do rendimento escolar compreendem a avaliação do aproveitamento e a apuração da assiduidade, observando a legislação vigente. Os resultados das avaliações serão apresentados utilizando-se notas. Os resultados da avaliação da aprendizagem serão comunicados bimestralmente aos pais e alunos por escrito, utilizando-se notas e informações sobre as estratégias de atendimento pedagógicas diferenciadas oferecidas pela escola.

Para fins de aprovação do aluno exigem-se as frequências mínimas, obrigatórias de 75% da carga horária total anual e um mínimo de 60% de aproveitamento em relação aos objetivos definidos para os conteúdos curriculares do nível que se encontra. A auto-avaliação do aluno deve ser adotada por constituir instrumento indispensável ao seu desenvolvimento no processo de ensino e aprendizagem.

O rendimento escolar é processo contínuo do qual devem participar a direção, especialista, professores e alunos, podendo contar com a colaboração de voluntários, pais e comunidade em geral.

Os estudos de recuperação serão paralelos ao processo para garantir ao aluno a superação de suas dificuldades.

Os professores, à vista das dificuldades apresentadas pelos alunos, deverão elaborar um plano de estudos orientando-os na realização de estudos dirigidos, trabalhos, pesquisas e outras atividades. Esta escola oferece no decorrer do ano letivo:

I – Estudos orientados a partir de atividades especificamente programadas para o atendimento de alunos ou grupos de alunos que demonstrarem dificuldades longo do processo de aprendizagem;

II – Estudos orientados presenciais, para os alunos que não apresentarem domínio suficiente de aprendizagens básicas previstas para o período;

Os estudos orientados devem ser assumidos pelo professor da turma por meio de procedimentos pedagógicos variados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### O Projeto Político Pedagógico e a realidade escolar

Pensar em educação é uma tarefa de compromisso para todos educadores, é uma vontade, é um sonho difícil de realizar. Precisamos assumir um comportamento diferenciado no sentido de trabalharmos a pluralidade cultural no mundo contemporâneo, reconhecendo que a formação de cidadãos que integrem a coletividade de forma solidária, crítica no sentido de transformação.

Um projeto político-pedagógico deve apontar caminhos para a aprendizagem significativa, buscar o avanço na construção dos saberes a partir do convívio e das inter-relações das áreas do conhecimento e destas com a realidade, uma vez que 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 vinculado ao compromisso sócio político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (SAVIANI apud VEIGA, 1995, p.93) E cada vez mais, nós gestores encontramos dificuldades em colocar em prática a coletividade na tomada de decisões, em fazer com que cada profissional assuma seu papel de comprometimento de forma coletiva, clara e objetiva e não individualizada.

O Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Abrão Adolpho Engel é um retrato do trabalho que já vem sendo realizado. Assim, não podemos descansar e sim buscar sempre priorizar a necessidade de todos que se acharem incluídos no processo ensino-aprendizagem, uma vez que a nossa maior dificuldade é sem dúvida, a participação efetiva de toda comunidade escolar.

O futuro da comunidade depende de profissionais seus, voltados à transformação e à busca de novas formas e técnicas, pois, educar é um ato contínuo, cheio de transformações, avanços e conquistas no qual O PPP também deve estar sujeito a estas dinâmicas.

“Precisamos contribuir para criar a escola que é aventura, que marcha, que não tem medo de riscos, por isso que recusa o imobilismo. A escola em que se pensa que se cria em que se fala, em que se advinha, a escola que apaixonadamente diz sim a vida” (Paulo Freire)

Para tanto se faz contar com a presença de pessoas na escola comprometidas com um projeto de educação e sociedade emancipatórias, assim

como ações que consideram a gestão democrática e a construção e implementação do P PP que se baseie na razão e sim valorizando a cultura e o desejo de mudar. Mudanças estas que priorize as funções esperadas pela escola pública brasileira.

É preciso tomar decisões, juntos por uma educação para todos, a gestão democrática como forma de gerar uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia com princípios, conselhos escolares e um PPP.

Como gestora da Escola municipal Abraão Adolpho Engel, tento propor uma gestão democrática onde haja uma participação efetiva de todos com a escola nas tomadas de decisões. Porém por não existir um Conselho Escolar, muitas decisões acontecem no interior da escola e algumas vezes, por mim e posteriormente comunicadas aos pais, educandos e a comunidade local, atitude esta que ora são acertadas, ora não, prejudicando assim todo o processo ensino-aprendizagem, tornando às vezes um fardo para uma pessoa só. É preciso mudar essa realidade.

O importante é perceber que a avaliação do Projeto deve ser constante para que as correções do rumo sejam feitas no momento certo, novas metodologias buscadas, objetivos e metas analisadas para tomada de decisões ao longo e final do ano letivo. E para isso é preciso que a escola faça:

- ✓ Auto-avaliação por segmentos;
- ✓ Auto-avaliação por área ou setor de avaliação;
- ✓ Avaliação escrita geral - todos os envolvidos na vida da Escola, especialmente no final do ano;
- ✓ Análise e interpretação dos resultados da aprendizagem dos alunos e das ações desenvolvidas.

Rever o que deu certo, o que pode ser melhorado e o erro que não deve ser repetido é fundamental para o crescimento de todos. “É um processo cíclico que não tem fim: planejar, realizar ações planejadas, avaliar os resultados e o processo vivenciado pela Escola, tirar lições, comemorar os avanços alcançados e planejar de novo”.

Nossa maior dificuldade é colocar em prática, mas é preciso fazer, buscar uma gestão democrática, participativa, planejada e coletiva. Assim, buscar de fato uma educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei N. 9.394/96.**

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico.** São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos A. (org). **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1995.