

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

Felipe Poloni Marquesin

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS  
COTIDIANAS NA GESTÃO ESCOLAR**

Três Passos, RS  
2018

**Felipe Poloni Marquesin**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS COTIDIANAS NA  
GESTÃO ESCOLAR**

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

Orientadora: Daniele Rorato Sagrillo

Três Passos, RS  
2018

**Felipe Poloni Marquesin**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS COTIDIANAS NA  
GESTÃO ESCOLAR**

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

**Aprovado em 29 de junho de 2018:**

---

**Daniele Rorato Sagrillo, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/ Orientador)

---

**Ana Paula Z. Cristino, Dra. (UFSM)**

---

**Andreia Vedoin, Dra. (UFSM)**

Três Passos, RS  
2018

## RESUMO

### O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS COTIDIANAS NA GESTÃO ESCOLAR

AUTOR: Felipe Poloni Marquesin  
ORIENTADORA: Daniele Rorato Sagrillo

Este trabalho tem como objetivo compreender os limites e possibilidades para que o Projeto Político Pedagógico (PPP) seja um documento norteador das práticas escolares em uma escola da rede municipal de ensino da cidade de Ijuí-RS, entendendo o papel dos gestores na coordenação desse processo e dos demais agentes educativos, numa perspectiva de gestão democrática. O PPP é um dos mecanismos mais relevantes da gestão democrática da escola, mas esse documento acaba assumindo, por vezes, nas escolas públicas de educação básica, um papel apenas burocrático e perde sua verdadeira função. Através das relações entre o PPP, a gestão democrática e o papel dos gestores escolares na construção e elaboração desse importante documento buscou-se conhecer o contexto escolar. Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa, assim como dois instrumentos de coleta de dados: a análise documental do PPP e questionário aberto, realizado com pais, professores e diretores da escola, além da revisão teórica sobre o tema. Os dados encontrados demonstram que poucas pessoas dentro da escola tem conhecimento do que é verdadeiramente o PPP da escola. Conclui o trabalho propondo que a direção da escola deve coordenar todo o processo de elaboração do PPP de maneira participativa, respeitando as diferenças e os lugares ocupados por cada membro da comunidade escolar.

**Palavras-chave:** Projeto Político Pedagógico. Gestão democrática. Gestor escolar. Comunidade escolar.

## ABSTRACT

### THE PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT AND EVERYDAY PRACTICES IN SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: Felipe Poloni Marquesin

ADVISOR: Daniele Rorato Sagrillo

This work aims to understand the limits and possibilities of the Political Pedagogical Project (PPP) as a guiding document of the school practices in a municipality school in the city of Ijuí-RS, comprehending the manager role as a coordinated of this process and the others educational agents, in the democratic management perspective. The PPP is one of the most relevant mechanisms concerning the democratic school management, but this document eventually assumes, in the public schools, a bureaucratic role and loses its real function. Based on the relations established between the PPP, the democratic management and the school manager role in the construction and elaboration of this important document, we were able to comprehend the school context. In order to development the research, it was used the qualitative methodology, as well, two instruments to collected the data: the documental analysis of the PPP and a structure interview with parents, teachers and school principals, besides the theoretical review about the subject. The data found demonstrate that only a few people who works in the school, truly knows what the school's PPP is. We conclude this work, by proposing that the school management should coordinate the entire process of the PPP elaboration in a participatory manner, respecting the differences and the places occupied by each member of the school community.

**Keywords:** Political Pedagogical Project. Democratic Management. School Manager. School Community.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS ATIVIDADES COTIDIANAS DA ESCOLA EM ANÁLISE .....</b>	<b>17</b>
4.1	PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA .....	18
4.2	QUESTIONÁRIOS .....	20
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>29</b>
	<b>APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIOS DIRECIONADO A DIREÇÃO .....</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS PROFESSORES .....</b>	<b>32</b>
	<b>APÊNDICE C – MODELO DE QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS PAIS .....</b>	<b>33</b>
	<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema deste estudo versa sobre a relação do Projeto Político Pedagógico (PPP) com as atividades cotidianas da escola. Essa opção justifica-se pela minha experiência na carreira docente, desde 2009. Nesse tempo, compreendi que o PPP é um documento obrigatório importantíssimo que, normalmente, fica guardado em uma gaveta. O mesmo “aparece” para ser mostrado aos estagiários, às instâncias superiores da administração escolar ou no momento de sua reescrita, quando é debatido. Porém, esse processo de debate ocorre às pressas e sem muito aprofundamento pela equipe diretiva e professores, depois disso o documento volta a ser “encarcerado” em uma gaveta. Sou professor em duas escolas, uma municipal, outra estadual e, infelizmente, o que acontece nas duas é muito parecido.

“O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI 2005, p. 345). A partir dessa ideia, podemos dizer que o PPP define as ações a serem executadas por todo o conjunto da escola, mas para ser realizado necessita de um correto diagnóstico da realidade escolar. Esse documento também define as diretrizes que orientam o plano de trabalho dos professores. Sendo assim, entendo que a responsabilidade por conduzir o seu processo de construção é da Direção e do grupo de professores da escola, onde deve haver uma relação bilateral entre teoria e prática poderosa capaz de transformar a realidade escolar.

Na legislação brasileira esse documento é chamado de Projeto Pedagógico, cito o termo Projeto Político Pedagógico baseado na concepção de Veiga (1998, p. 13):

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.

Sabemos que os trabalhadores em educação enfrentam inúmeros problemas que dificultam a elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP). Muitas vezes, acabamos lidando com a contingência do cotidiano sem pensar ou repensar nossas práticas para direcioná-las ao objetivo traçado. Assim, temos duas faces da gestão escolar, o que é escrito no PPP e o que se faz no dia a dia. Acredito que essa dicotomia é mais hostil para a escola do que os professores, diretores e coordenadores pensam, impulsionando, talvez, para um caminho de descrédito da proposta.

Se o PPP não se concretiza, é bem possível que ocorreram erros na sua construção ou execução. No primeiro caso, emergem dois problemas: a falta de clareza dos profissionais da educação, que não conseguem realizar um diagnóstico preciso da realidade escolar, e a carência de referenciais teóricos que apoiem a concepção de educação proposta. No segundo caso, penso em quatro possibilidades para o insucesso do PPP: a condução equivocada dos trabalhos por parte da equipe diretiva da escola; a falta de conhecimento e/ou vontade dos professores para que o trabalho se desenvolva; a falta de participação dos pais na elaboração do documento; e a falta de condições materiais, estrutura organizacional e condições de trabalho imposta pelo Estado aos profissionais da educação.

Desta forma, objetivo compreender os limites e possibilidades para que o PPP seja um documento norteador das práticas escolares. Para isso, tenho como objetivos específicos:

- Comparar o texto do PPP com o cotidiano da escola percebendo e analisando as dificuldades e potencialidades dos agentes educativos, pensando em possíveis soluções para os problemas encontrados.
- Avaliar o nível de compreensão do que está expresso no PPP e sua função para o trabalho da escola, por parte de pais, professores e Diretores.

Para tanto, metodologicamente, optei por realizar uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, utilizando a observação direta e questionários com sete perguntas abertas feitas à direção e aos pais e seis questões aos professores para conseguir as informações necessárias à análise. Participaram da pesquisa doze pessoas, sendo dois componentes da direção da escola, seis professores e quatro pais. A ideia inicial era contar com a participação de todos os professores que lecionam nos anos finais do Ensino Fundamental (6º, 7º, 8º, 9º ano), o diretor da escola e seu vice-diretor, o coordenador dos anos finais do ensino fundamental e dez pais que fazem parte dos conselhos da escola. Em suma, todos os envolvidos com as atividades pedagógicas dos anos finais do ensino fundamental e pais que são mais diretamente ligados ao ambiente escolar. Não consegui a adesão de todos, pois o coordenador e um dos professores não aceitaram responder ao questionário. Os integrantes dos conselhos da escola não devolveram os questionários, portanto tive que recorrer a outros pais presentes na escola, mas que não tinham nenhuma relação, naquele momento, com os conselhos deliberativos.

A pesquisa sobre a relação do Projeto Político Pedagógico (PPP) com as atividades cotidianas da escola foi realizada em um dos meus locais de trabalho. A escolha dessa escola da rede municipal de ensino de Ijuí/RS deveu-se ao fato de ter sido a única que abriu as portas e possibilitou a realização desse estudo.



Com base na minha experiência de seis anos trabalhando na escola estudada, iniciei comparando o PPP com as práticas cotidianas observadas por mim durante este período. Penso que professores e direção escolar são a ponte entre as ideias contidas no PPP e a vivência prática de tais ideias, de forma que o documento deixe de ser burocrático e passe a ser uma instância de constituição de aprendizagens identitárias que carregam os objetivos da escola.

De posse dos dados colhidos com os questionários, analisei a percepção que os integrantes da escola têm do PPP. Esse documento, normalmente, é visto como um instrumento de melhoria da qualidade da educação. Mas será que os integrantes da escola têm esse entendimento? Ou conhecem o PPP? As escolas sabem o que fazer com esse documento? A partir desses questionamentos, foi possível conhecer a visão dos componentes da escola para com o PPP, e, no caso dos profissionais da educação, a compreensão da relação do documento com o seu trabalho.

Por fim, apresentei sugestões para os possíveis problemas diagnosticados durante a pesquisa. Essas sugestões objetivam propor uma mudança de rumos dentro da escola em direção ao fortalecimento do PPP como organizador do trabalho pedagógico e burocrático. Alarcão (2001, p. 76) expressa muito bem como deve ser realizada essa mudança de rumos:

[...] a ação de projetar e executar implica sair de um estado confortável instituído e consolidado, romper com a rotina e correr o risco de enfrentar um período de instabilidade, denominado aqui constituinte (em construção) e lançar-se em busca de uma possível nova estabilidade mais qualificada.

Nesse sentido, para responder aos objetivos elencados, esta monografia está organizada em três capítulos e conclusão. O primeiro trata da gestão democrática, a legislação vigente, e as concepções que defendo sobre esse assunto. No segundo, abordo a relação entre o PPP, a gestão escolar e seus agentes, em especial o papel da direção escolar. No terceiro, trago a análise dos questionários e concluo propondo sugestões para superar as dificuldades encontradas na escola.

## 2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para entender a realidade escolar e fazer um diagnóstico de suas carências e potencialidades, é importante estudar a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de Educação 9394/96. O Brasil viveu durante 20 anos (1964 – 1984) em um regime militar ditatorial, os ideais que influenciaram a elaboração da Constituição de 1988 e, posteriormente, a LDB 9394/96, estão diretamente relacionados ao movimento de redemocratização do país.

Dentro da Carta Constitucional, os artigos 205, 206, 208, 212 e 214 revelam os compromissos do Estado e da sociedade com a educação básica. Destaco especialmente o artigo 206, em função da temática desta pesquisa, que esclarece os princípios da educação nacional:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na formada lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006).

A Gestão democrática é um dos instrumentos previstos na lei e deve orientar o trabalho das instituições públicas de ensino brasileiras. As funções que norteiam a gestão democrática, asseguradas nos artigos 12, 13, 14 e 15 da LDB/96, explicitam que:

- Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
  - I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
  - II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
  - III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
  - IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
  - V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
  - VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
  - VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
- Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:
  - I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

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

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Segundo Cury (2002, p. 173), os artigos 12 e 13 trazem uma “[...] incitação a um trabalho coletivo, articulado e dialogal”. O artigo 14 mostra que a elaboração do projeto pedagógico da escola fica sob responsabilidade dos profissionais da educação e a participação da comunidade é preconizada nos conselhos escolares. Para Demo (1997, p. 19), o artigo 14 da LDB age “consagrando dois princípios educativos cruciais: a gestão democrática e o espaço próprio de cada sistema de acordo com suas peculiaridades”. A autonomia pedagógica expressa no artigo 15 expressa a liberdade das escolas elaborarem seus PPPs, e, para isso, é necessário uma avaliação da realidade onde a escola está inserida para compreender em qual medida pais e alunos podem contribuir nesse processo. Essa é uma afirmação de liberdade, considerando que a escola é livre para elaborar seu PPP da melhor maneira possível, e “[...] Por isso, a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (cum crescere, do latim é crescer com) é o nasce com e cresce com o outro” (CURY, 2002, p. 173).

O Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência por 10 anos a contar da publicação desta Lei (LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014), traz metas claras em relação à democratização da gestão escolar. Infelizmente, com a restrição dos gastos dos próximos 20 anos aprovado no Governo Temer, o PNE/2014 dificilmente será operacionalizado. Mesmo assim, temos que ter um olhar especial para a meta 19 e as seguintes estratégias:

19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e

fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações;

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.

Essa legislação faz referência à participação de alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, à autonomia da gestão financeira, fiscalização dos conselhos escolares e formação de conselheiros. Essas metas tinham prazo de dois anos para entrar em vigor. Percebe-se que essa legislação também não torna obrigatória a participação de alunos e responsáveis na formulação do PPP; os profissionais da educação têm de “estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos” (PNE/2014).

Ao estudar essa legislação, é visível a preocupação por descentralizar as demandas educativas, um princípio que auxilia a escola a gerir seus projetos com qualidade e eficiência, como diz Casassus (1990, p. 16):

De uma política de descentralização espera-se que, por intermédio destes processos instrumentais, seja alcançada, no plano político maior participação e mais democracia; no plano econômico, a expectativa de mais recursos; melhor qualidade, no técnico-pedagógico; e no plano administrativo, maior eficiência nos processos educacionais.

Nesse sentido, um desafio que se apresenta agora é a infiltração, na sociedade brasileira, do pensamento totalitário neoliberal. Como destacam Drabach e Mousquer (2009, p. 279):

A desejada Gestão Democrática do Ensino Público surge multifacetada. De um lado, guardadora de um projeto democrático com vistas à ampliação dos espaços de cidadania e construção de uma educação de qualidade, de outro, como estratégia do gerencialismo econômico global no fortalecimento do sistema capitalista de sociedade.

A Gestão Democrática é uma conquista da sociedade brasileira e um elemento constitutivo da nossa liberdade, mas precisamos ter clareza que teve conivência e aprovação dos organismos que tentam implementar o Neoliberalismo e a diminuição do papel do Estado

frente às questões sociais. Nos anos 90, o foco das reformas educacionais foi ampliar o acesso à educação, sem prestar atenção à qualidade da educação. Nos últimos anos, o tema da qualidade vem sendo posto em discussão e as avaliações externas ganhando força.

A política educacional implementada pelo Estado está cada vez mais interferindo no trabalho pedagógico. Consequentemente, há mudanças na prática de todos os profissionais da escola. O trabalho docente não está mais restrito somente à sala de aula, ele envolve a participação na gestão e na elaboração de projetos, planejamento e discussões coletivas. E cabe aos gestores da instituição escolar, a promoção desses instrumentos de participação dos docentes e da comunidade escolar, como explicitam Bordignon e Gracindo (2004, p. 147).

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas.

Essas são algumas características da luta que se apresenta ao educador e aos cidadãos do país no nosso tempo em relação à descentralização da educação, uma corrida de mãos dadas com o inimigo, que deseja descentralizar a educação pela perspectiva econômica, e não sob a forma de:

[...] um processo de socialização e de participação, no qual se enfatizam aspectos como qualidade de vida ligada a identidade grupal, e onde se privilegia a relevância cultural como critério dominante para a formulação de políticas e da administração educacional (CASASSUS, 1990, p. 14).

Para fundar uma sociedade com justiça social e oportunidades para todos, buscar a autonomia é o princípio que permite à escola percorrer os seus próprios caminhos e a direção deve fazê-lo partilhando a responsabilidade de geri-la com toda a comunidade escolar. A participação da comunidade no processo escolar faz um bem não só à escola, como também ao restante da sociedade, pois capacitam pais e alunos a participar de outras instâncias decisórias da sociedade civil. Um aprendizado de democracia participativa. Talvez com a abertura qualificada desses espaços, auxiliaremos as comunidades na construção de uma cultura participativa, de democracia substancial e não mais procedimental, que autoriza governos a decidir por nós.

### 3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A GESTÃO ESCOLAR

Os gestores devem se apropriar do Projeto Político-Pedagógico e promover espaços de discussão, avaliação e reavaliação dele, para que não destoe da realidade escolar e possa ser executável. O PPP é o documento que carrega as intenções da escola, refletindo seus objetivos e suas ações, sendo o balizador do seu trabalho de planejamento e de organização. Sua construção e elaboração deve ser fruto de um trabalho coletivo. Fusari (1993, p.70) expõe que trabalho coletivo é:

[...] aquele realizado por um grupo de pessoas - diretores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, membros do Conselho de Escola e demais representantes da comunidade - que têm um compromisso com a causa da democratização da Educação Escolar no País, no Estado, no Município, e que atuam com o objetivo de contribuir para assegurar o acesso do aluno à Escola, sua permanência nela e a melhoria da qualidade de ensino.

Por meio de sua elaboração, busca-se o levantamento de problemas da escola e suas possíveis soluções. Para Veiga (1998, p. 1), “ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente”.

O PPP vai refletir o contexto do espaço escolar e sua elaboração deve ser o resultado de um trabalho conjunto, coordenado pela direção da escola. Partindo disso, precisamos aceitar que esse trabalho só ocorrerá se o gestor for capaz de propor e articular a participação de todos os entes envolvidos com a escola. Considerando ainda que o projeto de uma instituição escolar deve apontar para o que ela pretende ser, é necessário, para obter os resultados esperados, que haja método e organização.

A gestão escolar também é entendida como um movimento maior onde todos os envolvidos são considerados gestores e têm responsabilidades compartilhadas. Todos os componentes da comunidade escolar podem coordenar um processo democrático na escola, mas no cotidiano escolar, é mais fácil entregar essa tarefa à direção da escola. Os pais estão envolvidos com seus afazeres profissionais e dificilmente tem muito tempo para dedicar-se à escola. Os professores estão sobrecarregados com muitos períodos em sala de aula e sua maior preocupação durante o planejamento são as atividades pedagógicas. As equipes diretivas das escolas têm maiores condições objetivas de coordenar os movimentos da instituição e tornar tudo operacional. Considerando que as responsabilidades devem ser compartilhadas, podemos afirmar que as mesmas não se encaixam em uma visão paternalista,

pois, segundo Cury (2002, p. 165): “Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual”.

A participação da comunidade escolar é a principal responsável pela construção de um espaço que seja democrático. Essa construção depende da escolha do diretor e de sua equipe de trabalho, pois eles serão fundamentais para a construção de um espaço participativo.

Veiga (1998, p. 3) explicita que a busca por uma educação de qualidade e comprometida com os princípios propostos em nossa legislação não está descolada da realidade e do seu entorno.

[...] a organização do trabalho pedagógico da escola tem a ver com a organização da sociedade. A escola nessa perspectiva é vista como uma instituição social, inserida na sociedade capitalista, que reflete no seu interior as determinações e contradições dessa sociedade.

Acredito que a melhoria da qualidade do trabalho administrativo e pedagógico das escolas esteja ligado à atuação democrática da gestão, mas é fundamental a apropriação desse conceito pelos próprios gestores, para que os processos democráticos, dentro do espaço escolar, estejam em consonância com a realidade em que a escola está inserida.

Embora tenhamos muitos desses pontos claros em relação ao trabalho dos gestores diante da elaboração e execução do PPP, ainda consideramos esse processo como um desafio. A comunidade escolar encontra-se diante de diversos questionamentos e responsabilidades impostos pelas demandas e contingências sociais que sobrecarregam os profissionais da educação. A escola deve ser um espaço transformador e inclusivo, formador de cidadãos aptos a agir e interagir de forma crítica nessa sociedade. Por isso, os debates e ações da escola não devem girar em torno de datas comemorativas, eventos especiais, listas mínimas de conteúdos e as metodologias mais eficientes para ensiná-los. O que entra em questão nesse momento é a própria finalidade desse espaço educativo em um tempo marcado por novos paradigmas, onde a reformulação do PPP passa a ser essencial.

Para encontrar seu lugar nessa sociedade em permanente transformação, é primordial que a escola construa sua identidade. Isso só é possível quando se ouve a voz de todos os sujeitos que a compõem e avaliam-se fatores internos e externos à escola que os influenciam. Dessa forma, percebemos que o trabalho dos gestores não segue um modelo padrão, não é possível existir escolas iguais, portanto não haverá projetos iguais. O que há são orientações, sugestões e alguns parâmetros para auxiliar a comunidade escolar na elaboração de seu projeto que são definidos pela mantenedora da rede educacional a qual a escola é ligada.

Sabemos que muitas vezes é difícil aproximar as famílias da escola, mesmo assim tentativas devem ser feitas, pois a qualidade de uma instituição escolar está relacionada com o maior envolvimento das famílias. Paro (2005, p. 17) afirma que “[...] a escola estatal só será verdadeiramente pública no momento em que a população escolarizada tiver acesso geral e indiferenciado a uma boa educação escolar”.

A pequena participação da comunidade escolar pode ser entendida pela realidade social brasileira. Nós somos um país de mentalidade conservadora, temos resquícios de sociedade patriarcal, ditatorial, e um aprendizado muito inicial de democracia. Campos et al. (2015, p. 154) apresentam um dado preocupante mostrado no Índice de Desenvolvimento Democrático da América Latina (IDD-LAT).

Dos 18 países pesquisados pelo índice, apenas três possuem alto desenvolvimento democrático. Cinco são medianos. Sete têm baixo desenvolvimento e, por fim, três estão no patamar mínimo. Os dois últimos níveis indicam que 55% dos países apresentam muitas fragilidades, entre elas na promoção de políticas de bem-estar aos cidadãos, evidenciando que há muito o que se fazer ainda pela democracia latinoamericana, principalmente no que diz respeito às dimensões social e econômica, visto que foram as que menos colaboraram para o desenvolvimento democrático na região, no ano de 2014[...].

O Brasil aparece como um país de baixo desenvolvimento democrático, atrás de Uruguai, Chile, Costa Rica, Argentina, Peru, México, El salvador, Panamá e Equador. Em virtude dos nossos curtos períodos democráticos, nosso povo não é acostumado a participar dos assuntos da comunidade, e quando participa, muitas vezes pede intervenção militar. Creio que esse comportamento seja semelhante dentro do ambiente escolar.

O espaço escolar é um dos únicos meios pelo qual grande parte da população tem acesso aos saberes historicamente construídos. Considerando que a função da escola é desenvolver o educando, preparando-o para o exercício da cidadania e do trabalho, os gestores devem encaminhar a formulação do PPP visando a construção de um sujeito que domine conhecimentos básicos necessários ao século XXI. Um sujeito dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político que deve ser melhorado e para participar dos processos de produção desenvolvendo-se pessoal e socialmente.

Em muitas situações, falta ao corpo docente de uma escola a noção de sua responsabilidade social. Muitos têm uma visão restrita do que é necessário ao educando. Nesse caso, os gestores são desafiados a orientar seus iguais, chamando-os tanto para construção e execução da proposta pedagógica, como para a avaliação dessa proposta, fazendo-os perceber como o trabalho docente é importante dentro de uma escola para a



formação plena dos educandos. Para que os gestores consigam dialogar entre si sobre os objetivos da escola, esses objetivos precisam estar bem claros, não pode haver autoritarismo, e sim discussão de argumentos claros e soluções que conduzam até o objetivo almejado.

#### 4 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS ATIVIDADES COTIDIANAS DA ESCOLA EM ANÁLISE

Neste estudo utilizei a pesquisa qualitativa como forma de obter as respostas necessárias para alcançar meus objetivos. Acredito que essa seja a melhor forma de conseguir as informações desejadas, pois como refere Minayo (2001, p. 22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Realizei um estudo de caso em uma escola de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Ijuí/RS. O método básico utilizado para a coleta de dados foi o questionário, enviado aos participantes por e-mail, para captar as explicações e interpretações de cada um sobre como enxerga o ambiente escolar e seu conhecimento sobre o PPP da escola. A análise se entrecruza com a minha vivência de anos de trabalho nessa escola. Trabalhei predominantemente com a análise dos questionários das equipes diretivas, professores e de pais de alunos. Foram doze, os participantes da pesquisa: dois componentes da direção da escola, seis professores e quatro pais. Procurei coletar informações com sujeitos envolvidos com as atividades pedagógicas dos anos finais do ensino fundamental e pais que são mais diretamente ligados ao ambiente da escola.

A pretensão foi, num primeiro momento, verificar as práticas adotadas pela direção da escola na produção do PPP, o papel dos conselhos escolares nesse processo e analisar o resultado final à luz das leis da república e das ideias de democracia escolar elaboradas por Paro (2007, p. 19-20).

a) a necessidade de um rigoroso dimensionamento do conceito de qualidade do ensino fundamental; b) a relevância social da educação para a democracia como função da escola pública; c) a importância de levar em conta a concretude da escola e a ação de seus atores na formação de políticas educacionais; d) o papel estratégico da estrutura didática e administrativa na realização das funções da escola.

Duarte (2004, p. 220) destaca que:

Para ver o mundo pelo ponto de vista do entrevistado, para compreender sua lógica e produzir conhecimento sobre sua existência, não é preciso identificar-se com ele ou com as posições que ele defende. O importante é mostrar opiniões diferentes mesmo que conflitantes.

No segundo momento da pesquisa, verifiquei se as práticas escolares estavam de acordo com o PPP da escola, portanto os métodos de observação direta e questionários serão conjugados com análise documental, como explicita Tezani (2004, p. 11):

É aconselhável, nesse tipo de pesquisa, o uso de documentos internos e externos à situação observada, sendo assim considerada toda forma de registro escrito que possa ser usado como fonte de informação, com a finalidade de se confrontar a realidade observada, as informações coletadas com as entrevistas e as propostas apresentadas nos documentos.

Minha intenção foi mostrar como a relação entre o PPP e as práticas escolares se manifestam cotidianamente. Defendo que algumas condições, como a falta de tempo de planejamento e reuniões, problemas de infraestrutura e indisciplina, presentes no cotidiano escolar, impõem certas condutas aos profissionais da educação que os distanciam do PPP. Ampliam-se as responsabilidades ao mesmo tempo que não se oferecem condições de trabalho adequadas. Para capturar a perspectiva dos envolvidos na educação, compreender como os participantes da pesquisa respondem às questões efetuadas, a pesquisa qualitativa mostra-se como a melhor forma de desvendar a complexidade do cotidiano escolar. Através dos pontos de vista dos participantes podemos verificar movimentos que acontecem dentro da escola e que poderiam ficar inacessíveis a minha observação.

#### 4.1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Em sua apresentação, a proposta político pedagógica da escola estudada diz que o documento detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo. A instituição entende o PPP como um documento que:

[...] serve de respaldo às ações docentes frente a realidade sociopolítico e econômica na qual nos inserimos. É uma tomada de decisão de um coletivo, no qual explicitamos o que desejamos, e assim, fazendo uma projeção para colocarmos em prática esses desejos coletivos (PPP, 2016, p. 3).

Gandin (1995, p. 27) é citado na seguinte perspectiva: “[...] O importante é definir que, para construir um processo participativo, com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas [...]”. A princípio percebe-se que é uma escola democrática e que acolhe a diversidade de ideias. A escola pública é por definição republicana e por isso o interesse público deve estar acima do privado, tanto na gestão quanto na questão dos conhecimentos escolares. Dessa forma, em um regime democrático e

republicano esperamos que haja confronto de ideias, o que é natural da democracia, assim como o respeito às leis e à diversidade cultural.

No PPP, a Escola é apresentada com detalhes. Na primeira parte da Proposta Político-Pedagógica (PPP) é apresentado um breve histórico da escola, mostrando as ampliações do prédio, aumento de turmas, adaptações às novas normas legais desde a sua inauguração em 1965 e parcerias da escola com instituições não governamentais para a realização de projetos educacionais inovadores. A escola conta atualmente com 32 professores, 8 funcionários e 265 alunos entre a Pré-escola e o 9º ano do ensino fundamental.

A Escola tem uma relação profunda com o local onde ela está situada, no centro de um bairro residencial próximo ao centro da cidade. Foi construída por iniciativa dos moradores do próprio bairro e com apoio do poder público. Essa relação próxima com a escola faz com que as famílias se preocupem com ela e participem das suas atividades.

Os nomes dos componentes da equipe diretiva são mencionados na caracterização da escola, mas não há referência sobre a formação específica na área da gestão escolar dos seus componentes. Sobre os professores, o documento cita que possuem formação superior, com licenciatura plena nas áreas em que lecionam e a maioria possui pós-graduação. Sobre os alunos, consta que residem nos bairros que circundam a escola e vêm de várias realidades socioeconômicas. “Conforme entrevista/depoimentos da comunidade escolar, os mesmos colocaram que estão se sentindo mais valorizados e convidados a participar das tomadas de decisões[...]” (PPP, 2016 p. 9). Aqui temos uma passagem que faz alusão a gestão democrática, agora relacionada à participação dos alunos nas tomadas de decisões.

O PPP da escola apresenta um objetivo geral bem simples, “Proporcionar um ensino de qualidade, no qual o aluno se aproprie das diferentes linguagens, refletindo e interagindo no meio em que está inserido” (2016, p. 11). Não há objetivos específicos ou qualquer outra relação direta do objetivo geral com as ações cotidianas da escola nem com as disciplinas.

O referencial teórico expressa melhor a ideia central dos profissionais que elaboraram esse PPP. Ele aparece como um guia onde estão expostos os conceitos fundamentais para a construção do currículo e dos planos de estudo dos professores. A partir desses conceitos, a escola objetiva formar cidadãos aptos para viverem em sociedade através de um modelo educativo sociointeracionista, no qual os educandos aprendem na interação com os elementos constituintes da sua cultura.

No referencial teórico também percebemos a preocupação com a qualidade da educação que será alcançada ou garantida através da formação continuada dos professores, da ampliação da democratização na escola e do trabalho com o aluno a partir da sua realidade,

pensando a avaliação como mais um processo de aprendizagem e rompendo com a educação bancária. O currículo é pensado dentro de uma perspectiva de valores como liberdade, igualdade e respeito.

O PPP estudado é do ano de 2016 e, até o presente momento, essa é a última versão. Trabalhando nessa escola desde 2012, e através da minha vivência nesse espaço, percebi que ele é reconstruído a cada 2 anos, com base no documento anterior. Normalmente, é elaborado pelos professores e direção da escola, e, se teve a participação dos pais, não foi no mesmo momento da reunião com os professores. Caso não tenha ocorrido a participação dos pais e responsáveis, há uma descaracterização do sistema democrático da escola e as famílias acabam desconhecendo a proposta pedagógica da escola e seus objetivos.

## 4.2 QUESTIONÁRIOS

Os questionários aconteceram de forma indireta, enviada por e-mail a cada um dos participantes. Participaram da pesquisa doze pessoas divididas em três grupos. Dois componentes da equipe diretiva identificados como Diretor 1 (D1) e Diretor 2 (D2) (Apêndice A). Seis professores identificados como Professor 1 (Pr1), Professor 2 (Pr2), Professor 3 (Pr3), Professor 4 (Pr4), Professor 5 (Pr5) e Professor 6 (Pr6) (Apêndice B). Quatro pais de alunos identificados como Pai 1 (P1), Pai 2 (P2), Pai (P3), Pai (P4) (Apêndice C). Foram elaborados três questionários, com algumas diferenças, conforme cada segmento pesquisado. As diferenças refletem o lugar e de onde cada um desses grupos vê o ambiente escolar e de acordo com a sua função. Todos os participantes preencheram e assinaram o Termo de Consentimento (Apêndice D).

A primeira pergunta do questionário era idêntica para todos os participantes: “Para você, qual a finalidade do PPP da escola?”. Nessa questão, todas as respostas convergiram para o mesmo ponto, mostrando o PPP como um documento norteador do trabalho escolar que apresenta as metas e objetivos comuns da escola, um organizador do trabalho da escola. Os pais, que não têm formação acadêmica na área da educação, se aproximaram bastante do objetivo do PPP dizendo que: “É para direcionar como a escola vai trabalhar” (P4), “É uma linha de trabalho que é a base do projeto da escola” (P3), “Planejar as atividades pedagógicas de uma instituição de ensino durante o ano letivo” (P4), ou “Nortear a forma como os conteúdos são aplicados” (P1).

Foi uma grata surpresa saber que os pais têm noção do que é um PPP. Eles também podem ter interpretado as palavras “Projeto Pedagógico” e associado ao trabalho da escola

sem ter nenhum conhecimento prévio do que se tratava, ou ter procurado alguma fonte na internet. De qualquer forma, percebemos uma comunidade escolar ciente da importância do PPP para a escola.

Nessa primeira questão, já era esperado respostas dos profissionais da educação que caminhassem ao encontro do verdadeiro sentido do PPP. Vejo isso como um sinal importante, que aponta para uma direção onde o PPP possa se materializar no trabalho dos professores se as condições objetivas para isso forem dadas.

A segunda pergunta também foi realizada com os três grupos da pesquisa e trazia o seguinte questionamento: “Você conhece alguns aspectos do PPP da escola? Quais considera pertinente para mencionar?”. Os representantes da direção da escola afirmaram conhecer o PPP. No grupo de professores, três afirmaram conhecê-lo, dois o desconheciam, e um apresentou uma resposta sem relação com o documento da escola: “Um aspecto importante é a revisão anual que deve ser feita com o grupo...” (Pr1). Três pais afirmaram não conhecer o documento, enquanto que um respondeu: “Já li, mas não lembro muito bem” (P4).

Os representantes da direção escolar souberam mencionar aspectos do PPP, os professores que afirmaram conhecê-lo, no entanto, não citaram nenhum aspecto. Penso que isso ocorreu justamente pelo fato do projeto estar longe do cotidiano dos professores. Isso corrobora com minha hipótese de que as contingências do cotidiano afastam os professores dos objetivos do PPP. Nesse caso, a direção deve fazer a ponte entre o Projeto da escola e os professores. Os pais não têm o dever de conhecer o PPP tão bem a ponto de citar aspectos dele, mas se esse conhecimento fosse confirmado teríamos um indício de que a participação dos pais na escola é efetiva.

Como a direção respondeu “sim” à pergunta dois, foram feitas outras três questões relacionadas a ela: “a) Qual sua avaliação sobre o PPP desta escola?”, “b) Você considera que o PPP influencia em algum (ns) aspecto (s) operacional (is) desta escola? Se sim, em qual (is)?” e “c) Na sua opinião, qual identidade (objetivos) da escola que é expressa nele?”. A direção da escola respondeu apenas às questões “a” e “b”, o D1 colocou que o PPP é “[...] expresso com clareza”, D2 que a proposta é “[...] muito boa, pois foi elaborada a partir da sua própria história [...] buscando sempre resgatar o que é realmente significativo para os alunos”. A direção da escola entra em contradição quando D1 afirma que o PPP “[...] nem sempre é posto em prática” e que “Não adianta estar previsto determinados conceitos na proposta se na prática não exercemos”; enquanto que D2 diz que “O PPP influencia no planejamento de todas as atividades no âmbito escolar, na execução das ações previstas, sempre almejando uma educação eficiente e de qualidade”.

Dos três professores que afirmaram conhecer aspectos do PPP, dois responderam às três questões relacionadas a esse tema: “a) Qual sua avaliação sobre o PPP desta escola?”, “b) você considera que o PPP influencia as ações pedagógicas docentes?” e “c) Na sua opinião, qual identidade (objetivos) da escola que é expressa nele?”. Obtive respostas positivas dizendo que o PPP é “Coerente com o trabalho desenvolvido na escola” (P4), “organiza a práxis docente” (Pr4) e “[...] serve para orientar o planejamento das aulas [...] assim pode contribuir para a organização das aulas, bem como para os professores novos na escola que podem contar com o auxílio do documento” (Pr5). A questão “c” foi respondida por apenas uma pessoa da escola, um professor que mostrou pleno conhecimento do PPP e fez a seguinte afirmação: “Educação que proporcione ao educando desenvolver: Autonomia; Conhecimento; Cidadania; Criticidade” (Pr4).

Aos dois professores que desconheciam o PPP (Pr3 e Pr6) foi perguntado a razão pela qual desconheciam o documento. Um alegou falta de oportunidade (Pr3) e o outro que foi “Devido ao grande lapso de tempo em que tive a oportunidade de ler o PPP da escola” (Pr6). Quando o PPP não é utilizado como balizador das atividades pedagógicas, reforça-se a perspectiva de que há um distanciamento entre professores e direção escolar.

O distanciamento do documento da prática cotidiana da escola não parece acontecer de maneira intencional por parte da Direção, ao passo que os professores revelam não ter oportunidade ou estão há muito tempo sem lê-lo. Acredito que o ideal seria que a Direção escolar utilizasse o PPP em todas as atividades de planejamento pedagógico, aproximando-o dos professores. Nota-se que direção escolar e professores não trabalham juntos. Há os professores na sala de aula com seus afazeres e a direção cumprindo sua função burocrática.

Como os pais participantes da pesquisa disseram desconhecer o PPP, os motivos apontados para o desconhecimento mostram possíveis falhas da Direção da escola. Um dos pais afirma que “Ele (PPP) não está muito acessível, tem pais que não sabem que ele existe” (P4), enquanto outro diz “Nunca fui solicitada para participar de uma reunião onde estivesse em pauta o PPP” (P2). No discurso dos pais também se percebe a pouca importância da escola na vida das famílias, quando se diz que há “Falta de tempo para conversar sobre isso com a direção” (P3) ou “Falta de interesse” (P1). As direções escolares devem abrir espaço para esse tipo de discussão e esclarecer os pais da importância de sua participação na escola. Por outro lado, entendo que os responsáveis tenham seus afazeres e compromissos, mas a escola dos seus filhos também está entre eles. A vida escolar dos filhos deve ser assumida como uma responsabilidade das famílias e deve dar-se a ela o tempo e a importância devidos.

A pergunta três: “Como você entende que o PPP deveria ser (re)construído?” foi feita para os três grupos pesquisados. Todas as respostas foram muito parecidas, entendendo que toda a comunidade escolar deveria participar da (re)construção do PPP. Três professores não responderam e um pai teve uma interpretação diferente da pergunta e respondeu: “Teria que ter mais regras rígidas com os alunos em relação aos limites” (P3). Nós, professores, conhecemos a gestão democrática teoricamente. É possível que nunca tenhamos participado de um processo decisório verdadeiramente democrático na escola, da mesma forma como no Brasil, não estamos acostumados a participar e não temos um modelo a seguir. Acredito que isso seja um dos motivos pelos quais os três professores não responderam tal questão.

A quarta questão diz respeito à participação de todos os segmentos na elaboração do PPP da escola. Os representantes da direção da escola afirmaram ter participado do processo junto com os professores, segundo um deles “Muitas vezes se torna difícil contar com a participação dos pais, pois os mesmos não sentem-se a vontade para dar opiniões, muitas vezes por desconhecer alguns assuntos (concepções, abordadas)” (D2). Essa fala é compatível com o depoimento dos pais que afirmaram não terem participado ou não terem certeza de sua participação, mas cabe a equipe diretiva fazer esse chamamento e dar as devidas explicações. O Pr6, que esteve presente na elaboração do PPP, afirma que a participação dos professores foi significativa e que ocorreu “Uma participação pequena por parte dos pais”.

O que me deixou intrigado foi a seguinte frase de um membro da equipe diretiva: “Na última versão (do PPP), em 2017, foram acrescentados alguns aspectos sugeridos pela mantenedora, mas somente a equipe diretiva participou” (D2). Isso significa que a secretaria de educação (Mantenedora) e direção da escola reescreveram o PPP sem solicitar a participação de outros segmentos da comunidade escolar? O PPP apresentado pela escola aos professores é do ano de 2016, talvez o participante tenha se enganado quanto ao ano de 2017. Se a informação passada ao questionário for correta estamos utilizando o documento errado ou um documento que foi alterado indevidamente. Não acredito que a direção agiu por má fé, pois ela trabalha com prazos determinados pela Secretaria de Educação do Município, penso que o prazo poderia ter se esgotado, as alterações, talvez, fossem irrelevantes aos olhos da direção, e foram realizadas sem alarde. Nesse caso, a Secretária de Educação pode ter se equivocado ao não alargar o prazo de entrega do documento. De qualquer forma essa é mais uma indicação de que o processo democrático na construção do PPP foi desrespeitado.

Sobre a participação dos conselhos escolares na construção do PPP, direção e pais foram questionados. Entre os integrantes da equipe diretiva temos posições conflitantes quando um diz “[...] que tem papel indispensável na construção do PPP” (D2), e outro afirma



que “[...] na nossa realidade ainda é precária a participação do segmento de pais [...]” (D1). Entre os pais participantes da pesquisa é unânime a negativa, os conselhos não participam da construção do PPP. Isso contradiz o PPP da escola e dá indícios de que o mesmo não é um local de participação democrática.

As duas últimas questões foram feitas para os três grupos pesquisados e dizem respeito aos limites e potencialidades do PPP da escola. Obviamente só tinha condições de responder tal questão aqueles que conheciam algum aspecto do documento (questão 2). Dos cinco que responderam afirmativamente à questão dois (D1, D2, Pr2, Pr4, Pr5), três responderam às últimas indagações, os representantes da direção e um Professor (Pr5).

Em relação aos limites, a direção da escola entende que a participação da comunidade escolar seja o principal problema. O Professor 5 pensa em uma limitação próxima do cotidiano pedagógico que é “[...] a aplicação dos conceitos em aula [...]”. Como exposto anteriormente, cada um tem um entendimento e tem um olhar para a escola do lugar que ocupa. Compreendo que as famílias, muitas vezes não conseguem ir até escola, mas a direção tem a responsabilidade de chamar a comunidade para a participação no ambiente escolar.

Somos cobrados para realizar diversas tarefas na escola, nos comprometemos e não nos são dadas as condições necessárias para realizar tais tarefas. Essa parece ser a situação das atividades interdisciplinares na escola, um limite difícil de ser superado. Ao mostrar o seu objetivo geral do ensino fundamental (p.11) o documento alude sobre “[...] desenvolver potencialidades [...] através de atividades interdisciplinares [...]”. Porém, nenhum professor manifestou-se sobre este assunto e apenas um dos diretores mencionou tal aspecto do PPP na questão número dois. No referencial teórico do PPP (2016, p. 33), é exposto o entendimento que se tem por interdisciplinaridade através de uma citação de Fazenda (1995, p. 15) “parte da premissa de que nenhuma forma de conhecimento é em si mesma exaustiva. Assim, tende ao diálogo com outras fontes do saber, deixando-se irrigar por elas”. Esse parece ser um dos grandes desafios dos profissionais em educação, desafio esse, que deve se converter em solução para os problemas pedagógicos.

Percebi que, na visão dos participantes as potencialidades são entendidas como formas de superar as limitações do PPP. O Diretor 1 entende “[...] que é uma proposta embasada em princípios democráticos e com possibilidades de cada vez mais resgatar a função social da escola”, enquanto que o Professor 5 vê no PPP “[...] potencialidades para sua aplicação diária por todos os professores,[...]”. É positiva a ideia de um PPP preocupado com a melhora da atuação na vida cotidiana do aluno através dos conhecimentos adquiridos na escola e por isso a importância da busca pela sua aplicação diária pelos professores em sala de aula.

O único Professor a responder às últimas questões também faz um alerta em sua última frase do questionário: “No entanto, as condições objetivas influenciam no trabalho do professor, ou seja, as condições sociais, culturais, econômicas e políticas” (Pr5). Muitas vezes, essas condições não nos deixam fazer o melhor trabalho desejável, e sim o possível. Talvez isso possa ser uma das razões que levam a escola ignorar o PPP como orientador do seu trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Ao analisar o Projeto Político Pedagógico da escola, percebi que o mesmo tem grande potencial, e, de uma maneira geral, é apropriado aos preceitos de uma educação de qualidade defendendo valores importantes. Porém, o documento tem um caráter muito generalista e não expressa o papel de cada um dos componentes para alcançar o objetivo geral dentro do trabalho coletivo. O resultado disso é uma escola com dificuldades organizacionais, onde os professores trabalham como conseguem, com uma equipe diretiva trabalhando em função de resolver problemas burocráticos e de indisciplina dos alunos. As reuniões pedagógicas não são propositivas nem resolutivas, as formações continuadas não são levadas a sério e a participação da comunidade é apenas mais uma esperança. O PPP não é o norteador das práticas escolares, que se mostram pautadas mais pela contingência do dia a dia do que por um planejamento prévio, os pais não participam da sua elaboração e alguns docentes desconhecem o documento.

Como professor dessa escola e com as informações da presente pesquisa, posso afirmar que o PPP é tratado como uma mera formalidade, e talvez seja por isso que ele é formulado dessa maneira. Infelizmente, a minha conclusão é a de que poucas pessoas dentro do ambiente escolar têm conhecimento do que é verdadeiramente o PPP da escola. Acredito que exista um abandono da escola por parte do poder público, na medida em que não são feitos investimentos necessários para a melhora da estrutura material e pedagógica da escola, não se dá o tempo adequado aos professores e direção para realizarem seu trabalho de planejamento das ações pedagógicas, e isso pode se refletir na forma como os pais enxergam a escola e os profissionais encaram seu trabalho. Talvez esse seja um motivo para o distanciamento das propostas do PPP, mas não descarto os outros elementos levantados, pois a realidade escolar é complexa. O PPP não pode ser apenas uma formalidade, construí-lo com sabedoria e cumprir os objetivos expressos no documento é lutar por uma educação melhor.

O PPP da escola afirma que apresenta os objetivos, diretrizes e ações do processo educativo, o que não é verdade, pois, como já mencionei, não há relação entre os objetivos geral e específico e as ações cotidianas da escola nem com as disciplinas. Isso pode ser confirmado com o “silêncio” da maioria dos professores quando perguntados sobre tal assunto na questão número dois. O referencial teórico do PPP apresenta um modelo de ensino sociointeracionista, mas na prática o que ocorre é um desconhecimento sobre o trabalho dos professores, e não se sabe se este modelo é aplicado, já que não há discussão sobre isso nas reuniões pedagógicas entre os professores e coordenação, ou individualmente entre professor

e coordenação. O professor deve ter a autonomia necessária para escolher o que considera melhor para o aluno atingir os objetivos desejados, mas penso que o trabalho coletivo dos professores deva ser coordenado para atingir os objetivos do PPP.

Em relação às reuniões entre direção, coordenação e professores realizadas na escola, quando acontecem, em sua maioria dizem respeito a festas e datas comemorativas e não a aspectos pedagógicos. Como bem lembrou o Professor 4, ao responder à questão dois, de uma forma geral, a identidade (objetivo) da escola exposta no PPP é uma “Educação que proporcione ao educando desenvolver: **Autonomia; Conhecimento; Cidadania; Criticidade**” (grifos do autor). Corroborando essa visão, uma escola deveria tratar datas comemorativas e feriados religiosos sob uma perspectiva crítica, baseada no conhecimento científico para promover a autonomia e a cidadania. Infelizmente, o que existe é a reprodução de visões superficiais, mercadológicas e dogmáticas contrárias ao que é previsto minimamente no PPP da escola.

A direção é o segmento que mais domina o PPP, está mais próximo a ele e tem tempo de estudá-lo. Vimos na pesquisa, inclusive, que fez modificações por conta própria a pedido da Secretaria de educação. O PPP é mostrado como um documento construído coletivamente em sua apresentação, mas essa premissa é colocada em dúvida através da escrita dos próprios componentes da Direção da escola em seu questionário. Foi visto que os pais, sujeitos da pesquisa, não participaram das discussões relativas à (re)criação do PPP, isso se deveu à falta de tempo deles para participar mais ativamente dos assuntos da escola, e também por uma falha da direção no chamamento dos pais.

Acredito que um caminho possível para reverter esse quadro que acabei de mostrar é recolocar o PPP no “papel/atribuições” que ele efetivamente deve ter. O gestor tem a responsabilidade de articular todas as partes da escola e liderar o processo de gestão democrática. Para isso, acredito que a melhor forma de articular todos os setores da escola em torno da elaboração do PPP seria separar cada segmento em torno daquilo que eles percebem importante sobre e para a escola. Existem condições para isso, pois também foi demonstrado que a comunidade escolar sabe o que é o PPP e sua importância para a escola. Assim, temos um ponto de partida seguro de onde podemos começar a pensar os próximos passos. Além disso, a escola tem conselhos (CPM, Conselho escolar) com grupos de pais participativos que podem ajudar nesse processo.

Os pais, por exemplo, não têm a mesma percepção dos professores sobre o ambiente escolar e podem ficar intimidados com as pautas dos profissionais referentes ao PPP. Sendo assim, seria preferível reunir os pais separadamente para identificar quais são seus anseios em

relação à escola. Para mobilizar o número de pais possível, acredito que os conselhos escolares devem ser imbuídos da tarefa de chamamento, mas se isso não for suficiente, questionários devem ser entregues as famílias para coletar informações pertinentes. Nesse caso, o ideal seria que grupos de professores fossem até a casa dos alunos para recolher tais questionários. Essa medida ainda serviria para aproximar os profissionais da comunidade.

Os professores têm demandas diferenciadas em relação aos pais para o PPP. Penso que a fala da comunidade deve ser levada aos educadores, para que, baseado nisso, sejam determinados os objetivos gerais e específicos e escolhidas as estratégias de ensino-aprendizagem de cada disciplina para que sejam alcançados os objetivos. Penso, ainda, que o PPP deve ser executável e para isso os professores devem enxergar o seu trabalho ao lê-lo. O documento deve estar acessível a todos os professores e deve ser revisitado e reavaliado com o grupo durante o ano letivo a fim de saber se suas metas e objetivos estão sendo cumpridos.

Depois de elaborado pelos profissionais da educação, uma versão preliminar do PPP precisa ser apreciada pelos pais para que possam perceber se os seus anseios estão presentes no documento. Da mesma forma como os professores, os pais devem enxergar a sua participação e a educação que seu filho receberá. Por fim, uma reunião geral com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar poderia ser realizada para dar os últimos contornos na versão final do documento. Acredito que dessa forma o trabalho da escola se qualifica e encontra uma identidade, que consegue ser compreendida por toda a comunidade escolar.

Na prática, sei que é difícil reunir os professores para a tarefa de visitar o PPP e analisar com profundidade as mudanças pelas quais a escola passa, principalmente em função da falta de tempo crônica que nos assola. Mais difícil ainda, é conseguir a participação dos pais e alunos em um documento com o qual não estão familiarizados. Defendo que uma solução para uma participação mais adequada desses segmentos estaria na promoção de formações que esclareçam o papel do PPP e que mostrem como ele se materializa no dia a dia da escola, utilizando-o em discussões cotidianas da escola com pais e professores para torná-lo conhecido e útil. Por esse motivo, a equipe de professores deve estar com seus planos de trabalho realmente integrados ao PPP. A direção, por sua vez, necessita organizar uma série de discussões no tempo que nos é dado para pôr em prática o PPP. Creio que essas ações podem contribuir criando um círculo virtuoso que se autoalimenta e promove melhores resultados pedagógicos.

## REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e a nova racionalidade**. Porto alegre: ArtMed, 2011.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 147.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Nº 9394/96**. 1996.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Plano nacional de Educação (PNE). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 07 set. 2017.
- CAMPOS, R. S. et al. Performance da Democracia na América Latina: O peso da dimensão social. **Século XXI, Revista de Ciências Sociais**, v. 5, n. 2, p. 137-166, jul./dez. 2015.
- CASASSUS, J. Descentralização e desconcentração educacional na América Latina: fundamentos e crítica. **Cadernos de pesquisa - Fundação Carlos Chagas**, São Paulo, n. 74, 1990. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1079>>. Acesso em: 24 mai. 2018.
- CURY, R. J. Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.
- DEMO, P. **A Nova LDB: Ranços e Avanços**. 14. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1997.
- DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez. 2009.
- DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, v. 20, n. 24, p. 213-225, 2004.
- FAZENDA, I. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1995.
- FUSARI, J. C. **Construção da proposta educacional no trabalho coletivo na unidade escolar**. São Paulo: TDE, 1993.
- GANDIN, D. **A Prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

TEZANI, T. C. R. As interfaces da pesquisa etnográfica na educação. **Revista Linhas**, Florianópolis, v. 5, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1237/1050>>. Acesso em: 07 set. 2017.

VEIGA, I. P. A. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003.

\_\_\_\_\_. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. da (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p. 11-35.

## APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIOS DIRECIONADO A DIREÇÃO

1-Para você, qual a finalidade do PPP da escola?

2-Você conhece alguns aspectos do PPP da escola? Quais considera pertinentes para mencionar?

- Se sim – responda as questões abaixo:

a) Qual sua avaliação sobre o PPP desta escola?

b) Você considera que o PPP influencia em algum(ns) aspecto(s) operacional(is) desta escola?

Se sim, em qual(is)?

c) Na sua opinião, qual identidade (objetivos) da escola que é expressa nele?

- Se Não – responda a questão abaixo:

a) Poderia dizer a razão pela qual o desconhece?

3-Como você entende que o PPP deveria ser (re)construído?

4-Participou da criação do PPP desta escola? Quem participou?

- Se sim – Como você avalia:

a) as diretrizes e ações provenientes da mantenedora sobre o PPP da escola.

b) a participação dos professores em relação a construção do PPP.

c) a participação dos pais e alunos em relação a construção do PPP.

5- Qual é o papel dos conselhos escolares na produção do PPP?

6 - Você identifica limite(s) no PPP desta escola? Qual(is)? Ou Justifique sua resposta.

7- Você identifica potencialidade(s) no PPP desta escola? Qual(is)? Ou Justifique sua resposta.



## **APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS PROFESSORES**

1-Para você, qual a finalidade do PPP da escola?

2-Você conhece alguns aspectos do PPP da escola? Quais considera pertinentes para mencionar?

- Se sim – responda as questões abaixo:

a) Qual sua avaliação sobre o PPP desta escola?

b) você considera que o PPP influencia as ações docentes?

c) Na sua opinião, qual identidade (objetivos) da escola que é expressa nele?

- Se Não – responda a questão abaixo:

a) Poderia dizer a razão pela qual o desconhece?

3-Como você entende que o PPP deveria ser (re)construído?

4-Participou da criação do PPP desta escola? Quem participou?

- Se sim – Como você avalia:

a) a condução do processo pela direção da escola

b) a participação dos professores em relação a construção do PPP.

c) a participação dos pais e alunos em relação a construção do PPP.

5 - Você identifica limite(s) no PPP desta escola? Qual(is)? Ou Justifique sua resposta.

6- Você identifica potencialidade(s) no PPP desta escola? Qual(is)? Ou Justifique sua resposta.

## APÊNDICE C – MODELO DE QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS PAIS

1-Para você qual a finalidade do PPP da escola?

2-Você conhece alguns aspectos do PPP da escola? Quais considera pertinente para mencionar?

- Se sim – responda as questões abaixo:

a) Qual sua avaliação sobre o PPP desta escola?

b) Na sua opinião, qual identidade (objetivos) da escola que é expressa nele?

- Se Não – responda a questão abaixo:

c) Poderia dizer a razão pela qual o desconhece?

3-Como você entende que o PPP deveria ser construído?

4-Participou da criação do PPP desta escola? Quem participou?

- Se sim – Como você avalia:

a) a condução do processo pela direção da escola.

b) a participação dos professores em relação a construção do PPP.

c) a participação dos pais e alunos em relação a construção do PPP.

5- Qual é o papel dos conselhos escolares na produção do PPP?

6 - Você identifica limite(s) no PPP desta escola? Qual(is)? Ou Justifique sua resposta

7- Você identifica potencialidade(s) no PPP desta escola? Qual(is)? Ou Justifique sua resposta.

## APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL A DISTÂNCIA

### Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se ao projeto de Monografia intitulado “O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS COTIDIANAS NA GESTÃO ESCOLAR.”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional a Distância/UFSM, de autoria de Felipe Poloni Marquesin, sob a orientação de Daniele Sagrillo.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender os limites e possibilidades para que o PPP seja um documento norteador das práticas escolares.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, através de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos do questionário transcrito abaixo:

**Questionário realizado por .....**  
**no dia.....**

Eu,.....  
abaixo assinado, participante do questionário aplicado a monografia “O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E AS PRÁTICAS COTIDIANAS NA GESTÃO ESCOLAR”, autorizo a publicação do texto citado, desde que assegurado o sigilo sobre a minha identificação.

---

Nome do participante

Data: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.