



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DIANTE DO DESAFIO DE  
ELABORAR O PPP PARTICIPATIVO MINIMIZANDO OS  
PROBLEMAS DA ESCOLA DO CAMPO**

**Cleonice Fabiane de Godoy**

**Três Passos, RS, Brasil  
2013**

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DIANTE DO DESAFIO DE  
ELABORAR O PPP PARTICIPATIVO MINIMIZANDO OS  
PROBLEMAS DA ESCOLA DO CAMPO**

**por**

**Cleonice Fabiane de Godoy**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Natália Pergher Miranda**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DIANTE DO DESAFIO DE  
ELABORAR O PPP PARTICIPATIVO MINIMIZANDO OS  
PROBLEMAS DA ESCOLA DO CAMPO**

elaborada por  
**Cleonice Fabiane de Godoy**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Natália Pergher Miranda, Ms.**  
(UFSM/Presidente/Orientadora)

---

**Lúcia Bernadete Fleig Koff, Ms.**  
(UFSM)

---

**Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr<sup>a</sup>.**  
(UFSM)

---

**Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dr<sup>a</sup>.**  
(UFSM/Suplente)

Três Passos, 30 de novembro de 2013.

Dedico este trabalho  
àqueles que veem na participação ativa na  
vida escolar  
a maior oportunidade de construir uma  
educação mais justa e igualitária.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que sempre me guiou, por ter me oportunizado concluir esse curso de especialização, realizando um antigo sonho, com perseverança, saúde e energia, estando presente em todas as etapas do meu trabalho.

A meu esposo, Amílcar, por acreditar no meu potencial e contribuir para que meu sonho se concretizasse, sempre presente, prestativo e solidário nos momentos mais difíceis. Seu incentivo e apoio foram fundamentais. Te amo!

Aos meus filhos, Vitor Hugo, Ana Vitória e Ana Caroline. Vocês são o maior presente de Deus para minha vida, a minha razão de viver. Obrigada por me fazerem mais feliz a cada dia.

A minha mãe, Elza, que sempre me incentiva, acompanha e se orgulha e se realiza através dos filhos na vida estudantil que não teve condições de frequentar.

A todos os professores que foram fundamentais na minha formação e, especialmente, a minha orientadora, Natália Pergher Miranda, pelo seu comprometimento e responsabilidade na condução deste trabalho.

À tutora Zenaide, por todo incentivo, apoio, ideias e sugestões desde o projeto desta pesquisa. Obrigada por todo carinho, apoio e compreensão nas horas tão difíceis.

E à minha amiga Jordana que, por simplesmente fazer parte Dessa caminhada e me acompanhar, se empolgando comigo em todas as etapas, desde a inscrição para o curso até a escrita monográfica, foi indispensável para que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DIANTE DO DESAFIO DE ELABORAR O PPP PARTICIPATIVO MINIMIZANDO OS PROBLEMAS DA ESCOLA DO CAMPO**

AUTORA: CLEONICE FABIANE DE GODOY

ORIENTADORA: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

Este trabalho propõe uma análise sobre a problemática da falta de participação ativa e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração e desenvolvimento do PPP, ao considerar que a maior dificuldade encontrada para esta ação é a falta de participação de todos os segmentos da comunidade escolar, uma vez que é de fundamental importância a participação de pais, alunos, professores, funcionários e comunidade do entorno da escola, o problema de pesquisa que orienta este trabalho é **qual é o papel do gestor diante do desafio de envolver a todos os segmentos na construção do PPP com a fim de fortalecer a participação de todos no PPP da escola do campo?** Procurando responder a essa demanda investigativa apresenta-se o seguinte objetivo geral: Compreender **qual é o papel do gestor diante do desafio de envolver a todos os segmentos na construção do PPP a fim de minimizar problemas de falta de participação de todos no PPP de uma escola do campo de Tiradentes do Sul/RS?** Baseado neste, apresentam-se os objetivos específicos: identificar os principais fatores que interferem na reduzida participação da comunidade escolar no PPP; analisar como se deu a elaboração e última atualização do PPP da escola investigada. O trabalho tem como lócus, uma escola da Rede Pública Estadual do município de Tiradentes do Sul. Dentro de uma abordagem qualitativa, adotou-se como metodologia o Estudo de Caso, que permitiu um aprofundamento do objeto de conhecimento em uma situação natural, selecionada com base no critério da representatividade. Os principais autores que constituem essa referência teórica são: Veiga (2004), Lück (2008) e Libâneo (2001), dentre outros. A análise dos dados, realizada com princípios da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) tomou como foco o envolvimento de todos os segmentos no Projeto Político Pedagógico da referida escola procurando saber como este foi elaborado e reestruturado, bem como se o mesmo colaborou para minimizar os problemas enfrentados pela escola. Os resultados apresentados demonstram que a escola pesquisada, possui o Projeto Político Pedagógico documentado, porém ainda não é totalmente orientada por este nas práticas pedagógicas em seu cotidiano. Contudo, a escola conta com a participação de todos os segmentos que precisam ser apoiados e fortalecidos a fim de viabilizar a construção mais conjunta desse processo, constituindo-se em uma equipe de sujeitos que possa colocar em prática as decisões planejadas e lutar pela qualidade da educação oferecida na unidade escolar.

**Palavras-chave:** PPP (Projeto Político Pedagógico). Participação. Gestão escolar.

## RESUMEN

Monografía de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTION ESCOLAR DEMOCRATICA DELANTE EL DESAFIO DE ELABORAR EL PPP PARTICIPATIVO, MINIMIZANDO LOS PROBLEMAS DE LA ESCUELA DEL CAMPO**

AUTORA: CLEONICE FABIANE DE GODOY

ORIENTADORA: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

Este trabajo propone un análisis sobre la problemática de falta de participación activa y el no involucrarse de todas las partes de la comunidad escolar, en la elaboración y desarrollo del PPP, al considerar que la mayor dificultad encontrada para esta acción es la falta de participación de todos los segmentos de la comunidad educativa, es de fundamental importancia la participación de los padres, alumnos, profesores, personas del entorno de la escuela, el problema que la investigación apunta u orienta es acerca de: **¿Cuál es el papel del gestor, delante el desafío de involucrar todos los componentes en la construcción del proyecto político pedagógico, con la finalidad de fortalecer la participación de todos en la escuela del campo?** Tratando de responder a esa demanda investigativa se presenta el siguiente objetivo general: entender **cual es el papel del gestor delante el desafío de envolver a todos los segmentos en la construcción del PPP con en fin de minimizar problemas de falta de participación de todos en una escuela rural de Tiradentes do Sul / RS.** En base a esto, se presenta los objetivos específicos: identificar los principales factores que intervienen en la reducción de la participación de la comunidad en la escuela, analizar cómo se dio la última actualización y elaboración del PPP de la escuela investigada, el trabajo tiene como objeto una escuela pública del Estado del municipio de Tiradentes do Sul, dentro de un enfoque cualitativo se adopta como metodología de estudio de caso que permitió una profundización del objeto de estudio en una situación real, seleccionada con base en el criterio de representatividad. Los principales actores que constituyen esa referencia teórica son: Veiga (2004), Lück (2008) y Libâneo (2001), entre otros. El análisis de los datos se realiza con los principios del análisis de contenido (Bardin, 1977) tomó como centro el involucramiento de todas las partes en el Proyecto Político pedagógico de la referida escuela, tratando de saber cómo este fue elaborado y reestructurado y si el mismo ayudó a minimizar los problemas enfrentados por la escuela, los resultados presentados demuestran que la escuela investigada posee un Proyecto Político pedagógico documentado, pero todavía no es implementado en las prácticas pedagógicas cotidianas, sin menos la escuela cuenta con la participación y compromiso en lo que necesitan ser apoyados y fortalecidas a fin de viabilizar la construcción conjunta de ese proceso, constituyéndose en un equipo de sujetos que pueden colocar en práctica las decisiones planeadas y luchar por la calidad de educación ofrecida en la institución escolar .

**Palabras llave:** (PPP Proyecto Político Pedagógico). Participación. La gestión escolar.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>Capítulo 1 - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DE UMA ESCOLA</b> .....	<b>11</b>
1.1 PPP- O diário de bordo da escola .....	12
1.2 A legislação brasileira em relação ao PPP .....	13
1.3 A importância do planejamento participativo .....	14
<b>Capítulo 2 - A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA</b> .....	<b>16</b>
2.1 A relação entre gestão e liderança no PPP .....	16
2.2 Desafios da gestão da escola do campo.....	17
<b>Capítulo 3 - ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
3.1 O PPP da escola Almirante Tamandaré.....	20
3.2 Análise da pesquisa de campo: dialogando com os resultados.....	22
3.2.1 A investigação junto aos professores .....	23
3.2.2 A investigação junto aos funcionários .....	25
3.2.3 A investigação junto aos pais e alunos.....	26
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

Embora haja diversas maneiras de se conquistar uma gestão participativa, é possível identificar algumas prioridades, princípios e valores, numa construção efetiva dessa gestão. Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se 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, proporciona 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, pais.

A elaboração participativa do PPP<sup>1</sup> é uma necessidade. E a maior dificuldade encontrada pelos gestores para esta ação é a falta de participação de todos os segmentos da comunidade escolar, ao considerar que devem participar pais, alunos, professores, funcionários e comunidade do entorno da escola. O problema da falta de participação na elaboração deste documento desencadeia outro problema que é a falta de envolvimento no desenvolver do mesmo. O desenvolvimento do PPP sem a atuação ativa dos segmentos torna-se algo insignificante.

Então, **qual o papel do gestor diante desse desafio de envolver a todos os segmentos na construção do PPP com o objetivo de minimizar os problemas de uma escola do campo?** A razão da escolha desse tema-problema justifica-se por meio das experiências vividas cotidianamente na prática educativa e da angústia de perceber a falta de envolvimento da comunidade escolar no desenvolvimento do PPP. Segundo a Constituição Federal Brasileira (1988), a educação é dever dos pais e responsabilidade conjunta da família, do estado e da sociedade. Os pais são corresponsáveis pela educação dos filhos, por sua escolaridade e pela escola. Um meio viável de integrar a escola à comunidade com vistas à construção de uma gestão democrática, é através da participação atuante de todos nos conselhos escolares bem como no PPP, mecanismo este garantido também por lei, afim de que assumam o papel de corresponsáveis nesse projeto educativo da escola.

---

<sup>1</sup> Projeto Político Pedagógico.

Parte-se, assim, do pressuposto da escola como local central de debates, ideias, soluções e reflexões, que tem no conselho escolar seu espaço de vivência da prática democrática participativa. O Conselho escolar reconhece e aceita as diversidades para promover e envolver todos num esforço participativo. Nesse sentido, a comunidade deve estar presente na escola, manifestando suas expectativas e avaliando os resultados do trabalho da escola, estabelecendo assim uma parceria constante entre a escola e comunidade e transformando as expectativas das famílias em relação ao espaço escolar.

Estudar o PPP da escola é de suma importância, pois se percebe que é através deste que qualquer escola pode repensar seus valores, suas práticas e a verdadeira missão de uma gestão democrática, analisando a realidade na qual a escola do campo está inserida, levando em conta que essa escola precisa construir-se como tal, com a clareza do lugar social que a educação pode ocupar na construção desse projeto, envolvendo todos os sujeitos escolares e a comunidade, exercendo assim sua autonomia.

Esta pesquisa estimulou um diálogo sobre gestão participativa, analisando o documento escolar, colaborando para reflexões sobre participação e envolvimento na escola, entendendo o PPP não só como um documento obrigatório, mas como um importante instrumento de organização pedagógica. Constitui-se de três capítulos e as considerações finais, em que no primeiro capítulo faz-se uma revisão da literatura que colaborou para uma melhor compreensão e desenvolvimento da pesquisa e a fundamentação sobre a construção do PPP. No segundo capítulo, a discussão é voltada para a gestão participativa como prática de liderança. Finalizando, o terceiro capítulo é composto dos resultados da pesquisa com a caracterização da escola e a sistematização dos resultados da pesquisa.

E, por fim, apresentam-se as considerações finais, como uma sistematização dos resultados desta pesquisa, considerando que são conclusões parciais, ao ter conhecimento que a gestão democrática escolar é um processo e, por isso, nunca estanque e passível de modificações/alterações.

## Capítulo 1

### O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO-PPP DA ESCOLA

É relevante compreender como se dá o processo de construção e reconstrução do Projeto Político Pedagógico da escola, uma vez que ele é, sem dúvida, a identidade da escola, ou seja, o diário de bordo da escola e como tal exige que as ações escolares sejam baseadas nessa identidade. É ele que ajuda a organizar a administração e a democratizar as decisões da escola. Nele, a equipe gestora define as metas e o que deverá ser feito para alcançá-las. O PPP é o documento de maior importância na escola. Ele contém todas as informações sobre a escola em todos os aspectos.

É na construção do PPP e nas formas utilizadas para a sua realização que se pode demonstrar e exercer exemplos de democracia e cidadania através de uma ligação entre uma gestão escolar participativa que acolha todas as opiniões. Pode-se observar que as decisões tomadas por uma escola são políticas e pedagógicas, seja no currículo, na avaliação ou na organização em geral e, por essa razão, deve-se optar sempre por essa construção coletiva. Na verdade é a elaboração do projeto que vai permitir um diagnóstico de problemas e apontar possíveis soluções para as práticas cotidianas.

Na prática, para a elaboração de um PPP deve-se levar em conta a história da escola bem como das pessoas envolvidas nela e no processo educativo, considerando as diferenças culturais e as contribuições de todos para enriquecer o todo. O artigo 12 da LDB afirma que os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema terão a incumbência de elaborar e executar a sua proposta pedagógica. Sendo esta uma atribuição da escola, de acordo com a Lei, esta poderá buscar parceria de todos os segmentos para a construção do PPP, visto ser esta uma exigência e, além disso, é o mais importante documento organizador da escola.

## 1.1 PPP - O diário de bordo da escola

Partindo do pressuposto de que a palavra projeto vem do latim *projectu*, que significa lançar para diante, se faz necessário construir o PPP planejando o que temos intenção de fazer, de realizar. Pensemos para frente, com base no que temos, buscando alcançar o possível. Projetar é arriscar-se. Nessa perspectiva o PPP vai além de um simples plano que vai ser construído e arquivado. Ele deve ser vivenciado em todas as ações, em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educacional. É um compromisso definido coletivamente, que vai apontar finalidades e objetivos do ensino.

O PPP tem que ser entendido como, nos termos de Vasconcelos (2002, p. 169): “O plano global da instituição”. Isso requer, além de um envolvimento assíduo, uma consciência de todos os segmentos envolvidos, de que o PPP não é algo pronto, acabado ou definitivo, mas sim um processo flexível e aberto, em construção constante, com a participação ativa e crítica de todos, afim de intervir e melhorar a realidade da educação.

É na construção do PPP e nas formas utilizadas para a sua realização que podemos demonstrar e exercer exemplos de democracia e cidadania através de uma ligação entre uma gestão escolar participativa que acolha todas as opiniões. O PPP da escola do campo deve se embasar em uma proposta educativa importante, seguindo princípios que abrangem a formação dos sujeitos através da emancipação humana, valorizando os diversos saberes, respeitando as opiniões, os espaços e tempos de toda a comunidade escolar, tornando-se assim, a verdadeira identidade da escola.

Na prática, para a elaboração de um PPP deve-se levar em conta a história da escola bem como das pessoas envolvidas nela e no processo educativo, considerando as diferenças culturais e as contribuições de todos para enriquecer o todo.

Veiga (2001) define o Projeto Político Pedagógico como um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para

chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

Desta forma, a gestão participativa é possível, uma vez que o gestor seja capaz de conseguir a participação coletiva, que é de suma importância na instalação de uma administração democrática na escola, pois somente assim serão fornecidas as condições para que os diversos setores participem da tomada de decisões. A partir disso será possível construir um projeto que possibilite a mudança, almejando avanços, sem desperdício de tempo e de recursos, baseado no espírito de equipe, a fim de garantir no PPP uma participação mais efetiva e atuante dos conselhos escolares que são compostos por todos os segmentos da escola, já que este mecanismo é garantido por lei, tornando a elaboração do PPP um ato obrigatório que necessita ser pensado como um instrumento que permite à escola exercer sua autonomia no que diz respeito à finalidade educativa, à busca de solução dos problemas e necessidades identificados no cotidiano da escola, por meio da reflexão coletiva em que todos assumem o papel de corresponsáveis nesse projeto educativo da escola. Mais do que um documento obrigatório, o PPP pode ser um espaço de convergência dos interesses de toda a comunidade, pois este é o momento em que ela está voltada para pensar a escola que deseja, refletindo um desejo de mudança desconhecido, na maioria das vezes, pelas autoridades do sistema educacional.

## **1.2 A legislação brasileira em relação ao PPP**

O Projeto Político Pedagógico, referencial de qualquer instituição de ensino, é regido pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) - Lei nº 9.394/96, sancionada em dezembro de 1996 e possui 92 artigos voltados para a educação. Nasceu para dar autonomia às escolas na elaboração da própria identidade. Ou seja, o marco do Projeto Político Pedagógico é a LDB, que dá autonomia para que

sejam construídos os projetos de acordo com as necessidades de cada instituição.

Ana Rosa Peixoto de Brito, assim se refere a essa questão:

O Artigo 12 da Lei 9394/96 define a incumbência dos estabelecimentos de ensino, dentre elas elaborar e executar sua proposta pedagógica. O artigo 14 trata da gestão democrática do ensino público na educação básica, incluindo a participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRITO, 1997, p. 112).

Porém, o Projeto Político Pedagógico não deve ser elaborado apenas para o cumprimento de aspectos burocráticos, para cumprir uma determinação legal, muito menos ficar distante do cotidiano escolar. É previsto como um ato obrigatório, porém necessita ser pensado como um instrumento que permita à escola exercer sua autonomia no que diz respeito à finalidade educativa, à busca de solução dos problemas e necessidades identificados no cotidiano da escola, por meio da reflexão coletiva. Por isso, constitui-se no mais importante instrumento de gestão democrática, por requerer a participação da comunidade escolar em suas definições.

Mais do que um documento obrigatório, o PPP pode ser um espaço de discussão, em que toda a comunidade pode expor seus interesses, a escola que deseja, com as mudanças que almeja.

### **1.3 A importância do planejamento participativo**

A construção coletiva do PPP é de suma importância para que a comunidade escolar atinja seu objetivo principal que é a educação de qualidade. Ao longo da trajetória da educação, percebe-se que o planejamento participativo pode ser um caminho importante na busca de articular saberes e espaços-tempos com base nas demandas apresentadas pela comunidade escolar, organizando o trabalho pedagógico na escola, construindo o Projeto Político Pedagógico. E esse é um processo contínuo que deve articular os fatores espaço, tempo e trabalho coletivo e que precisa ser renovado e revisto constantemente.

O caminho que deve ser traçado para a construção do Projeto Político Pedagógico é sem dúvida o coletivo, a fim de alcançar um objetivo comum. Por esta razão, tudo deve ser planejado anteriormente, uma vez que isto implica na melhoria da qualidade da educação pela organização das propostas da escola. É através do

PPP que a escola constrói sua história. É um processo em construção e em constantes ajustes, no qual todos os participantes, pais, professores, funcionários, alunos e gestores são responsáveis pelo seu desenvolvimento e sucesso.

Parte-se, assim, do pressuposto de que a escola representa um local central de debates, ideias, soluções e reflexões, que tem na comunidade escolar seu espaço de vivência da prática democrática participativa. A comunidade escolar reconhece e aceita as diversidades para promover e envolver todos num esforço participativo. Nesse sentido, a comunidade deve estar presente na escola, manifestando suas expectativas e avaliando os resultados do trabalho da escola, estabelecendo assim uma parceria constante entre a escola e comunidade e transformando as expectativas das famílias em relação ao espaço escolar.

## Capítulo 2

### A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA

#### 2.1 A relação entre gestão e liderança no PPP

Nos dias de hoje, em que vivemos numa sociedade em mudanças constantes, quando temos um grande avanço tecnológico e informacional, é imprescindível a efetivação de uma gestão democrática, que requer mudanças não apenas institucionais, mas de paradigmas, que sejam capazes de fazer emergir uma gestão diferenciada que busca o fazer coletivo permanentemente. Um grande aprendizado para os gestores refere-se ao planejamento coletivo, juntamente com os segmentos escolares, possibilitando assim, uma gestão que permite ações coletivas que facilitem a resolução dos problemas e possam definir as políticas sociais.

A gestão democrática da escola pública funciona como uma ação política dos envolvidos no processo educacional, que deve permitir a esses sujeitos, uma participação com base no diálogo, na mediação dos conflitos, na construção em conjunto, contemplando os interesses de todos. Essa prática democrática vai se consolidar no PPP, que é o instrumento institucional que apresenta os objetivos educacionais da instituição, partindo da realidade elencada pelos segmentos da escola durante o processo do seu planejamento.

É na escola que se aprende a conviver socialmente uma vez que antes da inserção da criança na escola, esta convive somente com seus familiares, no ambiente doméstico e a escola vai se formando com a participação de todos. Entre as atribuições da escola, está a sua função social, que vem sendo discutida mundialmente. E foi a partir dessas discussões que se geraram importantes ações, sendo uma delas a da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI formada pela UNESCO (1999) que discutiu e instituiu os quatro pilares básicos para a educação, sinalizando uma função social da escola voltada para a plena realização do ser humano: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

Os quatro pilares podem contribuir para a construção da função social da escola e devem ser indicados no Projeto Político Pedagógico, mas precisam estar na prática e nas ações dos educadores, levando todos os sujeitos envolvidos no processo educacional a uma constante reflexão. Para a gestão escolar, os pilares são desafios a serem enfrentados. Ou seja, cabe aos gestores aprender a conhecer profundamente a escola bem como os avanços da sociedade atual para melhor poderem relacionar as demandas sociais com as demandas da escola, incentivando a equipe escolar a perceber e estabelecer essa relação.

Também é papel dos gestores que exercem a função de direção, influenciar positivamente a atuação dos sujeitos (professores, funcionários, alunos, pais e alunos), para que, juntos possam aprender, construir, desenvolver projetos que promovam melhorias que possibilitem a efetivação dos objetivos propostos no PPP. Porém, o gestor deve pensar e praticar a liderança democrática, marcada pelo fortalecimento da escola como um todo. Lück (2011, p. 79) afirma que “O líder democrático atua, portanto, orientado pelos princípios da perspicácia e abertura em relação a todos os momentos educacionais da escola, como oportunidades para a ação conjunta no sentido de maior desenvolvimento”.

É necessário liderar de uma maneira que, numa eventual saída do gestor na função da direção, as pessoas não fiquem a espera de um comando para agir em prol da educação e da escola. Deve-se partir do pressuposto que todos os membros são dotados de competências e habilidades para realizarem suas responsabilidades com a autonomia que lhes deve ser dadas. Em uma escola onde a participação de todos os segmentos no processo de construção do PPP é permanente, o nível de participação nas tomadas de decisões, é um fator muito importante para que haja um clima favorável no desenvolvimento do mesmo.

## **2.2 Desafios da gestão da escola do campo**

A educação no campo enfrenta diversos problemas, implicando assim em um desafio para a gestão da mesma. Dentre os diversos entraves e dificuldades pode-se destacar: O elevado índice de analfabetismo, sobretudo nas faixas etárias acima de 30 anos, na qual se encontram as famílias dos alunos; o elevado índice de exclusão e evasão, em função do desencantamento pela escola, bem como o êxodo

rural, que traz por consequência a diminuição significativa no número de alunos ocasionando assim a implantação das classes multisseriadas; o crescente processo de municipalização da rede de ensino fundamental, que acontece de forma implícita, gerando certa disputa por alunos das escolas rurais. Neste sentido, com base nos desafios mencionados, urge refletir frente à situação de se pensar qual educação está sendo oferecida na escola do campo e se essa educação acontece de forma específica e diferenciada, como um processo de formação humana, capaz de construir referências para possíveis intervenções na realidade do campo.

Observa-se hoje, que o modelo de educação rural, tende a imitar em partes, o modelo urbano, descaracterizando assim a sociedade camponesa. Há que se pensar uma educação mais voltada para o meio rural e aos processos de modernização do campo, assumindo de fato, a identidade do meio rural, na tentativa de fixar o homem no campo. Assim se faz necessário pensar um projeto de educação que contribua para a realidade do campo seguindo os novos parâmetros da modernização da agricultura.

A partir desse entendimento, cabe aos gestores construir um projeto que tenha compromisso com a cultura do povo do campo, articulando a comunidade escolar em todos os segmentos. O projeto terá êxito se acontecer de forma coletiva, no qual todos os personagens direta, ou indiretamente - pais, professores, alunos, funcionários, corpo técnico-administrativo - são responsáveis pela sua elaboração bem como pelo seu desenvolvimento. Assim, sua eficiência depende, em parte, do compromisso de todos os envolvidos em executá-lo. É na construção do PPP da escola que pode se tornar possível, a realização das expectativas expostas, sendo o PPP um projeto educacional compreendido a partir dos sujeitos que têm o campo como seu espaço de vida. Nesse sentido, deve-se pensar a educação como algo que deve ser *no* e *do* campo, para que o conceito de campo busque superar a visão do rural como local de atraso, no qual as pessoas não precisam estudar ou basta uma educação precária para desempenhar os trabalhos rurais.

## Capítulo 3

# ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Como o objetivo desse trabalho é analisar **qual o papel do gestor diante desse desafio de envolver a todos os segmentos na construção do PPP com o objetivo de minimizar os problemas de uma escola do campo**, o objeto dessa análise foi observar a participação de todos os segmentos na construção e desenvolvimento do PPP da escola do campo, o foco desse trabalho foi estudar os desafios que se apresentam ao gestor dessa instituição em relação ao tema abordado. Sendo assim neste capítulo é apresentado o perfil da escola, dos professores, funcionários, alunos e pais, as conclusões das entrevistas, bem como a análise do PPP da escola Almirante Tamandaré de Tiradentes do Sul, Rio Grande do Sul.

Para embasar a pesquisa foi realizado inicialmente um levantamento bibliográfico. Os documentos utilizados que colaboraram no desenvolvimento da pesquisa foram o Projeto Político Pedagógico da unidade escolar pesquisada para perceber se este revela as práticas pedagógicas existentes na instituição; a LDB nº9394/96, para perceber a questão legal em relação à gestão democrática. Para a coleta de dados, foram utilizados para esta pesquisa os seguintes instrumentos: Observação e entrevista. Através da observação, foi possível perceber situações que complementaram as respostas dos entrevistados. As entrevistas aconteceram com três representantes de cada segmento (pais, alunos, professores e funcionários) e mais a diretora. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com a disponibilidade para uma conversa, na escola, nos intervalos, no recreio e alguns minutos após o término da aula, havendo mais resistência por parte dos professores, que alegaram falta de tempo. Quanto aos funcionários, foram mais receptivos, porém a conversa foi pouco produtiva por desconhecerem parcialmente o assunto. Os alunos também demonstraram muito gosto em participar, mas, assim como os funcionários, tinham pouco conhecimento a respeito. A escolha dos pais para a entrevista foi de forma aleatória, realizada da seguinte forma: uma conversa durante a realização de um evento de integração realizado na escola (almoço).

Essas entrevistas ajudaram a aprofundar questões mais diretas que envolviam a participação dos entrevistados nos segmentos da escola, bem como, permitiram obter as informações almejadas de maneira prática, possibilitando um esclarecimento direto das questões.

### **3.1 O PPP da escola Almirante Tamandaré**

A Escola Estadual de Ensino Fundamental Almirante Tamandaré, *lócus* desta pesquisa está localizada na localidade centenária de Alto Uruguai, zona rural no município de Tiradentes do Sul, às margens do Rio Uruguai e faz divisa entre o Brasil e a República da Argentina. Todos os alunos residem na comunidade, porém alguns são oriundos da Argentina e necessitam de adaptação para se integrarem ao processo de ensino aprendizagem.

A escola atende aproximadamente 120 alunos, contemplando os seguintes níveis/modalidades: Educação Infantil, Ensino Fundamental de 8 e 9 anos, Séries Iniciais e Séries Finais, organizados nos turnos da manhã e da tarde.

A escola possui prédio próprio, mas não atende a todas as necessidades da comunidade escolar e segundo a direção, necessita de reforma em parte de sua estrutura física bem como nas instalações elétrica, e também, necessitada construção de um refeitório adequado para oferecer a alimentação escolar aos educandos.

A comunidade escolar, em sua maioria, é composta por famílias de pequenos agricultores, diaristas, pescadores e outros que vivem como agregados. Há também um grande número de pessoas idosas aposentadas que ajudam com seus salários no sustento das famílias. Outro dado interessante levantado no PPP da escola é de que 80% dos alunos estão incluídos em programas sociais como Bolsa Família do governo federal. Destaca-se do PPP:

Percebe-se que a maioria das famílias deposita na escola a esperança de uma melhor qualidade de vida, para seus filhos, famílias esperançosas e persistentes que tem uma experiência de vida a compartilhar e a confiança que é através da escola que as pessoas se tornarão cidadãos responsáveis,

capazes de transformar, buscar alternativas para resolver seus problemas. (PPP DA EEEF ALMIRANTE TAMANDARÉ, 2012, p.6).

O projeto político pedagógico da E.E.E.F. Almirante Tamandaré, aparentemente, é baseado na participação de todos os segmentos da comunidade escolar com princípios e diretrizes que levam a construção de uma escola democrática; resultante de um trabalho coletivo que se constrói e reconstrói continuamente através da avaliação constante da prática pedagógica, de forma dialógica, interdisciplinar não excludente, por toda comunidade escolar. Segundo uma das gestoras, este ano a escola já está trabalhando na reconstrução do PPP através de uma pesquisa sócio antropológica, para ter dados atuais e reais do cotidiano da comunidade escolar.

A implementação do PPP ocorreu no início de 2012, quando a comunidade escolar em geral tomou conhecimento do mesmo e se envolveu e acompanhou o seu desenvolvimento principalmente na realização dos projetos propostos. Está sendo revisado pela primeira vez, na verdade, está em fase de reconstrução, pois foram detectadas algumas falhas, principalmente na sua elaboração que não aconteceu de forma tão participativa, pois a diretora relatou que apenas um representante dos professores, um representante dos pais e um representante dos funcionários participaram de algumas discussões sobre o PPP, por eles serem representantes do seu segmento no conselho escolar. Para reconstruí-lo, iniciou-se a pesquisa socioantropológica que está sendo sistematizada para servir de embasamento para essa reconstrução.

A escola trabalha com o objetivo de desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores, garantindo o acesso e a permanência do aluno na escola, desenvolvendo aprendizagens e praticando valores indispensáveis para o exercício da cidadania, sendo consideradas as diferenças individuais e a bagagem histórica cultural de cada um, conforme estabelece a Lei de diretrizes e Bases da Educação. Com estas considerações afirma-se que quanto mais se conhece a realidade do educando, sua família e o meio onde vive, maiores condições ter-se-á de realizar um trabalho de transformação no campo da educação seja para a formação do cidadão ou para a

formação profissional. Isto quer dizer que a construção de um PPP ultrapassa a elaboração de planos ou documentos burocráticos, segundo Veiga:

O projeto Político Pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2001, p.13).

A proposta da escola está voltada para uma prática educativa que estimule a pesquisa e a participação, visando à integração entre as áreas do conhecimento, de forma interdisciplinar e a construção do conhecimento na interação entre os sujeitos envolvidos. Enfatiza, na organização do currículo, a importância dos Projetos Pedagógicos Interdisciplinares e Oficinas Pedagógicas como alternativas e possibilidades de promover atividades com os alunos e a comunidade priorizando o acesso, o sucesso e a permanência do aluno no educandário, visando uma educação de qualidade. Analisando a proposta da escola, verifica-se que a mesma contempla as necessidades da educação contemporânea, contudo salienta-se que vivenciar a proposta na prática é um processo que também, como o PPP, está em constante construção e transformação.

O projeto pedagógico explicita a visão estratégica da escola, sendo que esta compreende os valores, a visão de futuro, a missão e os objetivos estratégicos que norteiam todas as ações que acontecem em seu interior de forma implícita e explícita. Também é nele que se pode buscar a finalidade da educação que é construída, cujo objetivo fundamental é a construção do conhecimento. A análise do diagnóstico está baseada na realidade da comunidade escolar e é com esse conjunto de informações que se fundamenta o Projeto Político Pedagógico dessa instituição.

### **3.2 Análise da pesquisa de campo: dialogando com os resultados**

Os dados aqui apresentados referem-se à pesquisa de campo, para a qual o instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário seguido de entrevista

(Apêndice 1), com questões abertas e fechadas. Primeiramente foi realizado o estudo sobre o PPP da instituição, acompanhado de uma conversa com a diretora, referido no capítulo anterior, em seguida são apresentados os resultados das entrevistas, acompanhados das conclusões. A apresentação dos resultados está organizada na sequência das questões, conforme o roteiro estabelecido.

### **3.2.1 A investigação junto aos professores**

Além da entrevista realizada com o segmento professores, foi feito um levantamento referente ao perfil dos mesmos em que se constatou que todos têm mais de trinta anos de idade, todos possuem curso superior (apenas uma professora está concluindo o ensino superior neste ano). Quanto ao tempo de trabalho na instituição, a maioria dos educadores já têm uma caminhada de, pelo menos, dez anos, bem como a grande maioria trabalha na mesma escola nos turnos manhã e tarde, ou seja, quarenta horas, sendo que apenas quatro trabalham em outra escola. Outro fator relevante é o fato de que, dos treze professores que atuam no educandário, apenas quatro residem na comunidade onde está situada a escola e os demais residem em outras localidades, na sede do município ou nos municípios vizinhos.

Quanto a essa realidade, torna-se fator passível de análise, que essa maioria que trabalha em uma escola do campo, não reside na comunidade e, tampouco, mora no campo. Sendo assim, é possível que haja pouco envolvimento dos professores com a comunidade do campo, tornando distante a relação de engajamento entre a escola e a comunidade, uma vez que o grande desafio é perceber qual educação está sendo oferecida ao meio rural e que concepção de educação está presente nessa oferta. Esse objetivo será mais facilmente atingido com todos os sujeitos envolvidos, inseridos no mesmo ambiente, com interesses iguais. A educação do campo deve ser diferenciada, constituindo referências culturais para que os sujeitos possam interferir na sociedade, construindo uma educação voltada aos interesses da vida no campo, visando uma humanidade mais coerente com suas expectativas. O sujeito que é parte integrante da comunidade, é um melhor conhecedor desse meio, e por consequência, se mostra mais atuante

nela, e essa ideia se reforça nas palavras de Paulo Freire, em pedagogia da autonomia:

É o meu bom senso, em primeiro lugar, o que me deixa suspeito, no mínimo, de que não é possível à escola, se, na verdade, engajada na formação de educandos educadores, alhear-se das condições sociais culturais, econômicas de seus alunos, de suas famílias, de seus vizinhos (FREIRE, 1996, p. 70).

Neste sentido, só será possível respeitar os educandos, bem como a sua dignidade, quando for realmente levado em consideração as suas condições de vida e conhecer profundamente o meio em que eles vivem.

Referente à entrevista, quando perguntados sobre o que esperam da gestão escolar desta equipe de gestores, responderam: *“Trabalho e ousadia na busca de soluções e inovações para o educandário, bem como uma gestão democrática que atenda às necessidades da comunidade escolar”*<sup>2</sup> (REPRESENTANTE 1 DO SEGMENTO PROFESSORES, 2013). Na sequência, foi solicitado que falassem sobre o PPP da escola. Os professores responderam que a sua participação na elaboração do mesmo foi mínima, que existiu apenas um diálogo entre a equipe pedagógica e os professores na época da sua elaboração. Embora se reconheça certo nível de participação de alguns na elaboração do documento, fica claro que foi uma participação fragmentada, com pouco envolvimento e isso é percebido quando dizem que sabem que o PPP existe na escola e que contribuíram para a sua elaboração, sugerindo e interagindo com a equipe nas reuniões pedagógicas por meio de ideias, sugestões e socialização.

Uma professora referiu-se à participação somente de alguns professores e da equipe diretiva e disse ser um pouco difícil responder a questão de participação na elaboração do PPP, pois muitas vezes o documento foi apresentado nas reuniões pedagógicas, com pouca discussão e ela não se sentiu à vontade para sugerir modificações e concluiu dizendo que ela não participou dessa elaboração.

Sobre o envolvimento no desenvolvimento do PPP, os professores entrevistados disseram que algumas vezes já consultaram o PPP para adequar os conteúdos trabalhados e para planejar as aulas. Porém, quanto indagados sobre principais ações que se destacam no PPP e nas quais eles se envolvem, as

---

<sup>2</sup> Optou-se por apresentar as falas dos entrevistados em itálico a fim de diferenciar das falas dos teóricos utilizados como embasamento para a discussão.

respostas foram vagas como: *“Através de ações que contemplem e intensifiquem a identidade da escola”* (REPRESENTANTE 1 DO SEGMENTO PROFESSORES, 2013). Mas a entrevistada não detalhou que ações, e isso demonstrou que eles têm conhecimento da existência do mesmo, sabem da importância do PPP e suas finalidades, porém foi percebido que poucos de fato consultam o documento para orientar suas práticas. Mesmo havendo o desejo de mudança (notado no PPP) percebe-se um pequeno distanciamento dos professores em relação ao documento que, segundo eles próprios, serve para nortear o trabalho.

Outro aspecto interessante refere-se ao questionamento feito sobre a reestruturação do PPP, quando uma professora responde: *“Está de acordo”* (REPRESENTANTE 1 DO SEGMENTO PROFESSORES, 2013). Já outra responde que: *“sim, está sendo reestruturado”* (REPRESENTANTE 3 DO SEGMENTO PROFESSORES, 2013). Percebe-se, então, que há certa discordância no assunto. As respostas parecem ser um pouco contraditórias se analisarmos em função da pergunta realizada, porque afirmam que o PPP está de acordo e não se referem à reestruturação que já foi mencionada por uma professora e pela equipe diretiva.

Quanto às expectativas dos professores em relação a essa gestão, baseiam-se no desenvolvimento de um bom trabalho como base para o crescimento, com uma atuação comprometida e ética.

Concluindo, observa-se a necessidade de o grupo de professores se envolver mais no PPP, buscando uma nova organização, para que as suas atitudes possam ser mais condizentes com a proposta da escola, no sentido de estimular e propiciar ao educando o despertar da consciência crítica, bem como conduzi-los na busca de melhorias para o campo, atuando como cidadãos atuantes, participativos e críticos. E isso se constitui numa ousadia não só para os educadores, mas também para os pais, alunos e funcionários, que constituem os diversos segmentos da escola.

### 3.2.2 A investigação junto aos funcionários

Os funcionários dessa instituição são quatro pessoas, assim distribuídos: duas merendeiras, um servente e um secretário, todos já estão na escola há mais de dez anos e todos residem na comunidade onde está situada a escola. Quando indagados sobre o PPP da escola, os entrevistados responderam que não tinham

conhecimento sobre o PPP. Uma funcionária respondeu que o conhece parcialmente. Segundo ela, afirma que sabe da existência do documento, mas seu conhecimento restringe-se às características referentes ao seu setor de trabalho e que precisam constar no documento; nunca teve em suas mãos o documento completo para fazer uma leitura detalhada. Quando questionada sobre as suas expectativas em relação a essa gestão e o PPP, respondeu: “*Que continue muito boa e que possa sempre manter o PPP em dia e desenvolvê-lo para que a comunidade possa criar alunos que sejam críticos e participativos*” (REPRESENTANTE 1 DO SEGMENTO FUNCIONÁRIOS, 2013). Os outros funcionários responderam que não conhecem o PPP e não sabem do que se trata. Portanto, conclui-se que os funcionários não se envolvem na elaboração e atualização do PPP, pois nem sequer o conhecem. Afirmaram ainda, que participam das reuniões pedagógicas, mas somente na parte que se refere aos avisos, recados e questões de agenda, mas quando os professores tratam da questão pedagógica, eles não participam.

### 3.2.3 A investigação junto aos pais e alunos

Todos os entrevistados já estão na escola há mais de cinco anos, são alunos das séries finais do ensino fundamental e pais. Todos os alunos residem na comunidade, sendo a grande maioria, bem próximo à escola, dispensando assim o uso de transporte escolar, que é utilizado apenas por uma média de cinco por cento (5%) dos alunos. Quando indagados sobre o PPP da escola, responderam em unanimidade que não sabiam nada a respeito, sequer sabiam o significado da sigla. Após um pouco de conversa e esclarecimentos em torno do mesmo, responderam que não participaram da sua elaboração e que sabem apenas de ações e projetos que a escola desenvolve durante o ano, nas aulas. Em relação ao PPP, os pais tiveram a mesma reação dos alunos, inicialmente responderam perguntando em um tom de total desconhecimento: “*O que é isso?*” (REPRESENTANTE 1 e 2 DO SEGMENTO PAIS, 2013). Perguntados, então, sobre a sua participação nas decisões tomadas na Instituição/Escola responderam que os contatos que eles têm com a escola se resumem às reuniões que são sempre informativas e não de planejamento e ainda na conversação, quando apenas se fala do aluno em

particular. Quanto aos alunos, referindo-se ao mesmo assunto, respondem que também não participam dessas reuniões de planejamento, que após as mesmas, apenas recebem orientações e informações, mas participam ativamente dos conselhos de classe.

Pressupõe-se, com essas respostas que o documento é pouco socializado, embora durante a observação feita na escola fosse possível verificar que, existiam pequenos cartazes nos quais constavam algumas informações do PPP, como a missão da escola e algo referente aos projetos mencionados no documento. Porém, em diálogo com os entrevistados alunos, eles não sabiam que aquelas informações eram referentes ao Projeto Político-Pedagógico da escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se perceber que na escola do campo em que foi desenvolvida a pesquisa, alunos, pais, funcionários e professores, compartilham dos mesmos problemas que ocorrem na escola, porém não se observa uma participação ativa no PPP e a proposta do mesmo não é especificamente direcionada para a educação do campo. É importante ressaltar que é preciso considerar vários aspectos desse contexto do campo, como o ambiente da escola e da zona rural, onde vive a clientela escolar, para entender melhor esse processo educativo, ouvindo e interagindo com todos os segmentos da escola.

Embora o PPP da Escola pesquisada tenha sido elaborado buscando envolver todos os segmentos, foi possível constatar que este ainda não orienta todas as práticas pedagógicas da escola, pois os resultados obtidos na pesquisa apontam para o fato de pouco conhecimento dos entrevistados a respeito do documento que simboliza o plano global da escola. Pressupõe-se assim que o PPP ainda não se constitui um espaço de convergência dos interesses da comunidade como um todo; pois os sujeitos, em sua maioria, não têm consciência sobre a importância do mesmo, nem da sua construção coletiva, existindo aqueles que nem sequer sabem o que é este instrumento de gestão.

Assim se faz necessária, uma reorganização dessas práticas pedagógicas para que as mesmas possam ficar em consonância com o que foi planejado. É um documento que retrata a realidade da escola em seu diagnóstico, mas está sendo muito pouco usado como base para direcionar as ações que possam trazer a efetiva mudança da realidade diagnosticada e almejada.

Pelo fato de haver pouca participação na elaboração do documento, percebe-se também o pouco envolvimento de todos os segmentos no seu desenvolvimento. Nesse aspecto, é preciso ampliar as discussões sobre o que é o PPP, bem como a sua importância, para todos os sujeitos da instituição, socializá-lo entre esses segmentos buscando um maior engajamento e comprometimento de todos, discutindo sobre as dificuldades diagnosticadas, com a finalidade de atingir os objetivos almejados, visando envolver também os sujeitos que não participam tão

ativamente do projeto e muitas vezes se afastam de ações que visem à formação mais completa dos educandos.

Cabe, portanto, à equipe de gestão da escola constituir-se em liderança, atuando no sentido de manter o espírito de equipe, motivando os envolvidos e orientá-los promovendo esse espírito de equipe, partindo de uma visão clara dos objetivos educacionais, dando um significado maior a eles. Essa ideia é ressaltada pelas palavras de Lück:

Sem um sentido de direção e de significado das ações realizadas para viajar um destino almejado, a viagem se torna estéril. Viaja-se por viajar, apenas para não ficar em casa. Igualmente o trabalho educacional perde-se em uma ação inócua, sem uma compreensão clara, compartilhada por todos da escola, sobre a natureza, a importância e os objetivos do trabalho educacional que realizam assim como o seu significado na vida dos seus alunos em face da missão e visão assumidos na escola para realizar os objetivos educacionais (LÜCK, 2008, p. 109).

Esse envolvimento almejado é um desafio para a gestão democrática, pois é através dela que se constrói uma cidadania emancipatória e autônoma, capaz de tomar decisões individuais e coletivas. É também o elemento que pode articular as relações sociais com o contexto histórico que se encontra a escola. E é claro que a gestão escolar democrática participativa é construída no cotidiano escolar. Paulo Freire destaca a importância da democratização na vida social e, por extensão, a exigência de formação de personalidades compatíveis com organização democrática da sociedade. Segundo Freire:

Não será, porém, com essa escola desvinculada da vida, centrada na palavra, em que é altamente rica, mas na palavra 'milagrosamente' esvaziada da realidade que deveria representar, pobre de atividades em que o educando ganhe experiência de fazer, que daremos ao brasileiro ou desenvolveremos nele a criticidade de sua consciência, indispensável à nossa democratização (FREIRE, 1959, p. 102).

Portanto, diante dos dados expostos e das falas dos professores e dos alunos entrevistados se pode dizer que a escola pesquisada ainda se encontra em um processo de aprendizagem e em busca dessa gestão democrática, bem como da construção coletiva do PPP, condições preliminares para que a escola seja capaz de se democratizar e alcançar uma educação mais justa e igualitária, voltada para a educação do campo, com um conhecimento emancipatório alicerçado na

participação e na solidariedade, construindo, assim a educação com princípios democráticos. Daí por que a necessidade da construção coletiva do PPP que segundo Silva (1997) pode ganhar uma maior significação se articulado com um projeto mais amplo da sociedade que desejamos e pela qual lutamos. Assim, com a elaboração conjunta deste projeto, com objetivos comuns estabelecidos e definidos pela coletividade, o trabalho da escola será norteado por aquilo que se apresenta como desejado e necessário.

## REFERÊNCIAS

BRITO, Ana Rosa Peixoto de. **LDB da “Conciliação” possível à Lei “Proclamada”**. Graphitte: Belém, 1997.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

FREIRE, P. R. N. Educação e atualidade brasileira. Tese de concurso para a cadeira de história e filosofia da educação na Escola de Belas Artes de Pernambuco, Recife, 1959.

FREIRE, P. R. N. **Pedagogia da autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. 18ª Ed. São Paulo: paz e terra, 1996.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.F de; TOSCHI. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

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

LÜCK, Heloísa. Liderança em gestão escolar. **Série cadernos de gestão, vol. IV**. Vozes, 7ª ed. 2008.

**Projeto Político-Pedagógico da E.E.E.F. Almirante Tamandaré**. Tiradentes do Sul, 2012.

SILVA, Tomaz Tadeu. **Currículo e cultura como práticas de significação**. Curitiba, 1997.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: Para onde vai o professor?** Liberdade: 8ª ed. 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico: Uma construção possível**. Cortez, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola**. São Paulo. Papirus, 1995.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista para pesquisa de campo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
PESQUISADOR: CLEONICE FABIANE DE GODOY  
ORIENTAÇÃO: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

### ENTREVISTA PARA PROFESSORES, FUNCIONÁRIOS, ALUNOS E PAIS

Prezado (a),

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de analisar a problemática da falta de participação ativa e envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração e desenvolvimento do PPP, bem como as demais dificuldades que se encontra em uma escola do campo, que sofre com a diminuição de alunos, em função do êxodo rural. Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a essa entrevista, de modo a contribuir para a produção acadêmica.

1 - Função: ( ) Professor ( ) Funcionário ( ) Aluno ( ) Pai  
Idade: ( ) 20 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 ou mais ( ) Aluno: \_\_\_\_ anos.

2 - Escolaridade:

( ) Aluno: \_\_\_\_\_ série: \_\_\_\_\_

( ) Pais: \_\_\_\_\_ ( ) Funcionário: \_\_\_\_\_

( ) Professores: ( ) Magistério ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Ens. Médio

3 - Quantos anos como professor (a), aluno (a), pais ou funcionário (a) nessa escola?

( ) 0 a 5 ( ) 6 a 10 ( ) 11 a 20 ( ) 21 a 25 ( ) mais de 26

Se professor: (questões 4, 5 e 6)

4 - Horas de trabalho na Escola/instituição: \_\_\_\_\_

5 - Horas de trabalho em outras instituições: \_\_\_\_\_

6 - Reside na comunidade dessa escola? ( ) Sim ( ) Não

7 - O que espera da gestão escolar desta equipe de gestores?

8 - Conte-me o que sabe sobre o PPP da escola...

a) constata que ele existe em sua escola?

b) em caso positivo, você participou da sua elaboração?

c) de que forma?

d) como foi conduzida a elaboração do PPP?

e) o PPP já foi reestruturado?

f) de que forma você se envolve no desenvolvimento do PPP?

g) quais são suas expectativas em relação à essa gestão e o PPP?

9) Na sua opinião, o PPP de sua escola prevê ações que contemplem as suas expectativas?

10) De que forma você participa das decisões tomadas na Instituição/Escola?

**“NÃO SE CONSTROI UM PROJETO SEM UMA DIREÇÃO POLITICA, UM NORTE, UM RUMO.  
POR ISSO, TODO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA É TAMBÉM POLITICO.”  
(Moacir Gadotti)**