

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

**A PLURALIDADE DE VOZES NA CONSTRUÇÃO DO  
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO SOB A  
PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Silvana Batista Maciel Pimenta**

**Constantina, RS, Brasil  
2012**

**A PLURALIDADE DE VOZES NA CONSTRUÇÃO DO  
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO SOB A  
PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

**Silvana Batista Maciel Pimenta**

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: Profa. Cristiane Ludwig**

**Constantina, RS, Brasil  
2012**

**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 PLURALIDADE DE VOZES NA CONSTRUÇÃO  
DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO SOB A  
PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

elaborada por  
**Silvana Batista Maciel Pimenta**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Cristiane Ludwig**  
(Orientadora)

**Cícero Santiago**  
(1ºexaminador)

**Alexandra Silva dos Santos Furquim**  
(2ª examinadora)

**Leila Adriana Baptaglin**  
(suplente)

Constantina, 01 de dezembro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pela saúde e força que me foram concedidas durante toda minha vida. À minha família pelo apoio incondicional. Ao meu esposo, pela paciência, compreensão e apoio. Em especial à minha orientadora Profa. Cristiane Ludwig, pelo carinho, dedicação, competência, incentivo e paciência na orientação dessa pesquisa. A você Cristiane, muito obrigada. A toda equipe de Professores e Tutores de que é composta a EAD da UFSM, Pólo de Constantina (RS), pela disponibilidade em ofertar uma Especialização de qualidade, estando sempre à disposição para esclarecimentos de dúvidas ou dificuldades. Enfim, a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a concretização desse trabalho.

“Há escolas que são gaiolas e há escolas que  
são asas.  
As escolas gaiolas prendem, as escolas asas  
ensinam a voar”

(Rubem Alves)

## **RESUMO**

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

### **A PLURALIDADE DE VOZES NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO SOB A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

AUTORA: SILVANA BATISTA MACIEL PIMENTA  
ORIENTADORA: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 01 de dezembro de 2012.

O presente trabalho apresenta uma reflexão sobre a pluralidade de vozes na construção do Projeto Político Pedagógico, tendo em vista a participação coletiva de toda a comunidade escolar no processo de uma aprendizagem crítica e cidadã. Sob um cenário marcado pela lógica perversa do neoliberalismo, da globalização e dos avanços tecnológicos no processo educacional, muitos são os desafios colocados à escola. Nesse contexto, faz-se necessária uma reflexão sobre a importância da participação dos gestores nas decisões referentes ao ambiente educacional. Para tal, esta pesquisa objetiva analisar a organização da escola em relação à participação da comunidade escolar no processo de ensino e aprendizagem através da concretização do Projeto Político Pedagógico, com vistas na atuação democrática da comunidade escolar nas decisões referentes ao ambiente de ensino. A análise partiu da seguinte problemática: em que sentido a gestão pode mobilizar a comunidade escolar na construção e implementação do PPP? Para a análise da temática, aplicou-se uma investigação de abordagem qualitativa, bem como o contato direto do pesquisador através de observação da realidade escolar, com o objetivo de analisar a aplicação das ações no cotidiano da gestão democrática. A pesquisa teve como aportes teóricos os Parâmetros Curriculares Nacionais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Marques (2008), Paro (2010), Veiga (2002), Drabach (2011), entre outros autores que afirmam a importância da valorização da pluralidade de ideias na construção do Projeto Político Pedagógico de uma escola. Assim, a partir das vozes dos sujeitos participantes da pesquisa evidencia-se com os aportes críticos analisados que a gestão democrática pode mobilizar a comunidade escolar na construção do PPP com temáticas articuladas aos interesses e necessidades de seus alunos.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Escola. Ensino. Aprendizagem. Projeto Político Pedagógico. Gestão Democrática.

## **ABSTRACT**

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

### **A PLURALIDADE DE VOZES NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO SOB A PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA**

(THE MULTIPLE VOICES IN CONSTRUCTION PROJECT UNDER THE  
POLITICAL TEACHING DEMOCRATIC PERSPECTIVE)

AUTHOR: SILVANA BATISTA MACIEL PIMENTA

ADVISER: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 01 de dezembro de 2012.

This paper presents a reflection on the plurality of voices in the construction of Project Political, in view of the collective participation of the entire school community in the process of learning and critical citizen. Under a scenario marked by the perverse logic of neoliberalism, globalization and technological advances in the educational process, there are many challenges facing the school. In this context, it is necessary to reflect on the importance of participation of managers in decisions regarding the educational environment. To this end, this research aims to analyze the organization of the school in relation to the school community participation in the process of teaching and learning through the implementation of Project Political aiming at democratic performance of the school community in decisions regarding the teaching environment. The analysis was based on the following issue: in what sense management can mobilize the school community in building the PPP? For the analysis of the issue, we applied a qualitative approach to research, as well as direct contact of the researcher through observation of reality school, with the aim of reviewing the implementation of actions in everyday democratic management. The research was theoretical support the National Curriculum, the Law of Guidelines and Bases of Education, Marques (2008), Paro (2010), Veiga (2002), Drabach (2011), among other authors who assert the importance of valuing plurality of ideas in the construction of Project Political of a school. Thus, from the voices of the subjects in the research is evident with contributions critics who analyzed the democratic management can mobilize the school community in building the PPP-themed articulated the interests and needs of their students.

Keywords: School Management. School. Teaching. Learning. Political Pedagogical Project. Democratic Management.

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Termo de consentimento informado.....	42
Apêndice B – Questionários.....	43



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
CAPÍTULO I .....	14
1 A ESCOLA NEOLIBERAL E DEMOCRÁTICA E AS EXIGÊNCIAS DO MUNDO GLOBALIZADO .....	14
1.1 Considerações iniciais acerca da gestão escolar no contexto atual.....	14
CAPÍTULO II .....	20
2 AS POSSIBILIDADES E A FUNÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO CENÁRIO EDUCACIONAL.....	20
CAPÍTULO III .....	26
3 ARTICULAÇÃO DA PESQUISA TEÓRICA COM AS VOZES DA ESCOLA SOBRE O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....	26
3.1 Contextualizando a pesquisa .....	26
3.2 Análise dos resultados da pesquisa .....	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS .....	40
APÊNDICES .....	43

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa busca refletir sobre a construção do Projeto Político Pedagógico numa perspectiva democrática, já que o ambiente educacional deve estar em constante transformação, tendo em vista a coletividade para o desenvolvimento pleno de suas capacidades e, sobretudo contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Para isso, a pesquisa tem como objetivo analisar a organização da escola em relação à participação da comunidade escolar no processo de ensino e aprendizagem através da concretização do Projeto Político Pedagógico, com vistas na atuação democrática da comunidade escolar nas decisões referentes ao ambiente de ensino e da aprendizagem.

A autora do trabalho optou pela temática pelo fato de ter realizado um dos estágios da graduação na escola pesquisada, percebendo a necessidade de aprofundar o estudo sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico do educandário, com a finalidade de observar a forma de participação da comunidade escolar na construção do PPP, bem como a sua real execução no cotidiano escolar.

Para a realização dessa pesquisa foi necessário que os participantes respondessem a um questionário com perguntas referentes ao Projeto Político Pedagógico da escola. Nessa etapa do trabalho foram envolvidos 30 participantes, sendo eles: 01 diretor, 01 vice-diretor, 01 coordenador pedagógico, 10 professores, 10 alunos, 02 funcionários e 05 pais.

A análise partiu da seguinte problemática: em que sentido a gestão pode mobilizar a comunidade escolar na construção do PPP?

Para que fosse possível obter os dados da pesquisa, foi necessária uma observação crítica da realidade escolar. Para isso, a pesquisa embasou-se nos princípios da pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico, a fim de aprofundar a temática que serve de base desse estudo, como ainda a aplicação de questionários aos sujeitos participantes da pesquisa. De modo específico, foram distribuídos questionários para equipe diretiva, professores, alunos, funcionários e pais que fazem parte do cotidiano da instituição. A pesquisa teve como aportes teóricos os Parâmetros Curriculares Nacionais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Marques (2008), Paro (2010), Veiga (2002), Drabach (2011), entre outros autores

que afirmam a importância da valorização da pluralidade de ideias na construção do Projeto Político Pedagógico de uma escola.

É notório que ainda exista uma visão restrita e distorcida em relação à educação básica, pois as políticas nem sempre garantem um ensino igualitário, que venham a contribuir para o desempenho integral do aluno. Sabemos que é imprescindível analisar os aspectos legais, as estruturas pedagógicas, compreender o conjunto das ações desempenhadas no campo educacional, verificar de forma ampliada o que norteia a educação como um todo.

A escola não deve ser contemplada como o único lugar de aprendizagem, pois a troca de conhecimento deve romper as barreiras existentes e se expandir além das salas de aula, contribuindo para o desenvolvimento da própria educação escolar. É importante que a escola possibilite ao aluno uma aprendizagem mais ampla de modo que se posicione criticamente em seu meio social, seja ele político, cultural, econômico. Isso pode ser possível por meio de um processo educativo em construção voltado para a realidade de toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, urge a necessidade de repensar a educação de forma participativa, envolvendo a sociedade no processo de reflexão e decisões educativas, haja vistas a importância da aprendizagem através da autonomia e da coletividade no ambiente escolar.

Logo, a gestão escolar, inspirada na participação, é vista como um processo coletivo, que visa o planejamento de ideias, de propostas, o compartilhamento de responsabilidades, oferecendo à comunidade escolar um ensino voltado para a realidade do educandário. Assim, pensa-se em escola como um ambiente de relacionamentos, de pluralidades de ideias, no qual a gestão escolar deve ser realizada de acordo com as necessidades da comunidade, visando o respeito e a autonomia em sala de aula e no espaço escolar.

Dessa forma, a construção do projeto Político Pedagógico numa perspectiva democrática nos leva a refletir sobre a ruptura de paradigmas através da construção de uma concepção de educação crítica, com a atuação participativa da sociedade envolvida nesse processo. Portanto, uma gestão que busca a participação, o apontamento de novos rumos para a dimensão formativa do ensino, enfatizando, sobretudo a construção do conhecimento e o crescimento social do ser humano, isto é, de sua formação crítica.

Sabemos que a escola exerce um papel de extrema importância na sociedade, na comunidade e principalmente nas ações em sala de aula, pois as atividades e as formas de organização e gestão podem fortalecer ou então enfraquecer o desempenho e o alcance dos objetivos pedagógicos. Para tanto é imprescindível que haja o planejamento das ações de forma coletiva e democrática, com isso, abrangendo todo o conjunto das práticas escolares de forma articulada.

No entanto, em algumas escolas ainda predomina o modelo burocrático de gestão com decisões centralizadas, trabalho individualizado, instituição de normas e regras disciplinares, ambiente de relações de superioridade, dando continuidade a uma gestão não participativa. Daí porque o convite para o trabalho em equipe na elaboração do Projeto Político Pedagógico, que agregue os objetivos, as intenções, as aspirações, o planejamento das ações, com a finalidade de alcançar uma compreensão mais ampla do papel da escola, que é sua função crítica.

Por isso da necessidade em redimensionar a relação existente na comunidade escolar. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, os Parâmetros Curriculares Nacionais, os Referenciais Curriculares do Rio Grande do Sul, as Políticas Públicas Educacionais e muitos outros documentos legais vêm apontando um caminho e um rumo para a educação nacional. Não que esse caminho deva ser percorrido cegamente, mas serve de base para que a escola pense em uma educação que promova a formação mais ampla de seus alunos, isto é, como cidadãos capazes de pensar e agir criticamente.

Nesse contexto é compreensível a abordagem feita pelos PCNs<sup>1</sup>, o qual prioriza o ensino aplicado em textos de diversos gêneros, sobretudo, enfatizando a valorização da linguagem. No entanto, é necessário que o professor esteja preparado para proporcionar aulas que visem à aprendizagem voltada para situações significativas, priorizando a interação, a reflexão e a realidade de cada educando. Conforme os PCNs:

A atividade mais importante, pois, é a de criar situações em que os alunos possam operar sobre a própria linguagem, construindo pouco a pouco, no curso dos vários anos de escolaridade, paradigmas próprios da fala de sua comunidade, colocando atenção sobre similaridades, regularidades e diferenças de formas e de usos lingüísticos, levantando hipóteses sobre as condições contextuais e estruturais em que se dão. (1998, p. 28).

---

<sup>1</sup> Sabe-se que os PCNs constituem um documento bastante discutido e, também, criticado no campo da educação. No entanto, nesse trabalho, buscamos tratar os PCNs sob um prisma reflexivo, a fim de que a autonomia escolar seja estimulada e preservada.

Sob esse horizonte, é fundamental refletir sobre a função social que a escola exerce na comunidade escolar e principalmente na construção do conhecimento, valorizando as peculiaridades de cada indivíduo, promovendo, dessa forma, um constante processo de aprendizagem. Nesse caso, por exemplo, a LDB prevê a flexibilidade na organização escolar, com a finalidade de que cada escola se aproxime da realidade na qual está inserida, oferecendo condições diversificadas de ensino, colaborando na formação de um cidadão capaz de se expressar em diferentes situações de seu cotidiano.

É nesse cenário que a gestão escolar e democrática pode promover a participação da comunidade escolar nos conselhos de classe, no conselho escolar, na Associação de pais e mestres, no grêmio estudantil, entre outras ações desenvolvidas em prol da educação e da autonomia da unidade escolar. Assim, enfatiza-se a importância da valorização da realidade local, integrando diretor, professores, estudantes, coordenadores, funcionários, entre outros agentes que fazem parte da comunidade educacional, com isso, estabelecendo relações de trocas em prol do desenvolvimento do trabalho educacional.

Sob esses aspectos, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira: o Capítulo I aborda a escola neoliberal e democrática e as exigências do mundo globalizado, apontando as características do neoliberalismo e a sua influência na educação atual. O Capítulo II mostra as possibilidades e a função do Projeto Político Pedagógico no cenário educacional, colocando diferentes maneiras de envolver a comunidade na elaboração do projeto do educandário, bem como mostrando a importância da participação de todos os envolvidos no cenário educacional. O Capítulo III articula a pesquisa teórica com as vozes da escola sobre o Projeto Político Pedagógico, apresentando uma breve contextualização do educandário, bem como a análise dos resultados obtidos através da pesquisa.

## CAPÍTULO I

### 1 A ESCOLA NEOLIBERAL E DEMOCRÁTICA E AS EXIGÊNCIAS DO MUNDO GLOBALIZADO

#### 1.1 Considerações iniciais acerca da gestão escolar no contexto atual

Para que possamos compreender a educação democrática atual faz-se necessário percorrer um longo caminho de mudanças históricas, políticas, econômicas e sociais presentes no cenário dos países capitalistas desde a década de 70. Sabemos que tal período de inúmeros conflitos, reprodutor de um modelo Taylorista/Fordista e que incorporava um processo de organização científica idealizada através da racionalização do trabalho, foi reproduzido por um longo período.

No entanto, com o início da crise do modelo de produção industrial, na década de 1970, o neoliberalismo toma força e assume posição contrária ao Estado intervencionista, como forma mais viável para solucionar a decadência econômica vivenciada pela sociedade capitalista da época. Essa foi a maneira de afirmar a ineficiência do Estado, porém, toda essa decadência ocorreu pela crise da produção capitalista. Conforme Drabach:

Na década de 1980, o Brasil, pós Regime Ditatorial, inicia o processo de redemocratização da sociedade. Os ideais democráticos e de luta pela liberdade invadem os espaços políticos e são a causa das reivindicações dos movimentos sociais desta época. O princípio democrático é inserido na Constituição Federal de 1988 e o direito à educação é garantido na Lei, como parte dos direitos sociais, assim como a gestão democrática da educação. (2011, p. 02).

Nesse contexto, o Neoliberalismo reconfigura o papel do Estado entre conflitos políticos no Brasil. Na década de 1990, o país vivenciou o impasse de ter conquistado o direito político e legislativo. No entanto, devido às barreiras impostas pelo capitalismo e pelo neoliberalismo, enfrentou dificuldades em usufruí-lo.

Dessa trajetória política, econômica e social, surge a necessidade de políticas que garantissem uma gestão escolar eficiente, o que a partir de 1995 é afirmado nos documentos oficiais do Ministério da Educação (MEC), com o objetivo de

proporcionar um novo modelo de gestão escolar fundada nos princípios da globalização, do neoliberalismo e na qualificação do sujeito para o mercado de trabalho.

De um modelo de produção hierárquico e centralizado (Taylorismo/Fordismo) passou-se para um modelo de produção flexível, descentralizado (Toyotismo), cuja forma de gestão se apropria de termos característicos da gestão democrática: participação, autonomia, descentralização, porém, imprime sobre eles uma marca própria, contradizendo o sentido dado pela gestão democrática (DRABACH, p. 05).

Uma das fortes características da Gestão educacional na década de 1990 foi o papel assumido pela autonomia do sistema de ensino, o que contribuiu para aumentar a credibilidade e a eficiência da escola. No entanto, para que se tenha autonomia faz-se necessário cobranças do Governo através da implementação de Políticas Públicas Educacionais que acrescentem condições para que o ambiente de ensino possua responsabilidade no desenvolvimento dos trabalhos, o que provoca a limitação da autonomia pedagógica tanto na escola pública, quanto na privada.

Outra característica da gestão democrática vista como viável pela sociedade neoliberalista é a descentralização, migrando para o modelo gerencial da gestão escolar. Por outro lado, a descentralização muitas vezes causa o individualismo na escola, o que contradiz o trabalho coletivo e democrático para a tomada de decisões em prol do bem comum da comunidade escolar.

A descentralização está de tal forma relacionada aos instrumentos avaliativos que medem o desempenho da escola. Se por um lado é incentivada a autonomia e a descentralização das decisões da escola, por outro os testes de desempenho visam à padronização dos resultados e a busca da uniformidade do que se ensina na escola e da forma como se ensina (DRABACH, 2011, p. 07).

Sabemos que é através da análise de resultados obtidos a partir da aplicação de instrumentos avaliativos que se pode detectar os níveis de aprendizado nas escolas. O trabalho do professor acaba, muitas vezes, sendo alvo da introdução da lógica capitalista na educação, pois a escola direciona seu trabalho para a aplicação dos instrumentos avaliativos, o que delimita a autonomia no ambiente escolar. Ou ainda limitado ou atrelado unicamente ao que determinam as políticas públicas. Um exemplo desse nível de discussão é referente ao Índice de Desenvolvimento Educação Básica (IDEB), que busca avaliar a escola, sob regras gerais, não levando em conta as especificidades regionais em que está inserida a escola.

Sem dúvida que estes fatores, ou no caso do IDEB, oportunizam a obtenção de informações para a melhoria da qualidade do ensino, apontando novos caminhos e redirecionamento nos processos pedagógicos segundo o Projeto Político Pedagógico de cada escola. De todo modo, é importante o olhar vigilante, a fim de que a escola não fique refém desses medidores que priorizam, sobremaneira, os aspectos cognitivistas apenas, esquecendo que a escola tem como meta também a sua função social crítica. Sob os aportes críticos, a escola abre as portas para uma educação que respeita as vozes da pluralidade, formando sujeitos emancipados e inseridos histórico e culturalmente na sociedade. Dessa forma, segundo os PCNs,

o sujeito não tem uma identidade fixa, mas sim uma identidade formada historicamente, que se transforma continuamente pelas representações nos sistemas culturais em que se insere. O sujeito assume, assim, identidades diferentes em diferentes momentos, tendo o seu centro deslocado e substituído por uma pluralidade de centros. (2008, p. 61).

Assim, são as diferentes formas de pensar e repensar a educação através do nível de produtividade da escola, oportunizando a qualificação dos professores, que a instituição possibilitará a formação de sujeitos autônomos e participativos na sociedade, alcançado a partir da pluralidade de ideias entre os sujeitos.

A gestão escolar, sob os princípios da lógica perversa do capitalismo, nos remete à organização e gerenciamento de uma empresa, pois gera a competitividade, a busca pela eficiência e qualificação profissional. As empresas oferecem incentivo aos trabalhadores e na educação não é diferente, a formação profissional, o desenvolvimento da excelência individual, através da capacidade de liderança, iniciativa, criatividade, desenvolvendo plenamente o seu potencial a serviço da empresa. Toda essa organização do trabalho contribui para o desenvolvimento da competitividade, pois o aperfeiçoamento torna-se condição para manter-se no trabalho ou ser substituído (DRABACH, 2011, p. 09). Trabalho esse que por vezes é compreendido apenas como o cumprimento de metas, desconsiderando as especificidades das interações humanas.

Conforme Neto e Castro:

Reforça-se o argumento de que a descentralização nem sempre funciona como elemento estimulador da democratização da ação estatal. Muitas vezes, ela se apresenta, apenas como uma forma mais eficiente de controle dos gastos públicos. O processo de descentralização atualmente em desenvolvimento no sistema educacional não foi, necessariamente, resultado das conquistas democráticas por parte dos movimentos sociais,



embora reconheçamos a sua importância nessa dinâmica nos últimos anos, na sociedade brasileira. (2011, p.751).

Daí a necessidade de uma gestão democrática que priorize a construção da identidade dos indivíduos, com base nas suas relações dialógicas com os outros, reconhecendo a igualdade universal, a identidade e as peculiaridades de cada pessoa. Na verdade, significa permitir que os sujeitos participem de maneira livre na sociedade, nas decisões, e na cidadania política. No entanto, as diferenças existem e estão colocadas socialmente, porém, não significa, necessariamente, exclusão social. Sabemos que existem diferentes posições sociais, no entanto é importante a preservação da pluralidade, devendo haver o respeito mútuo na presença do outro e nas diferentes maneiras de pensar a realidade escolar (MARQUES, 2008, p. 60).

Assim, a preocupação da escola deve ser a de uma educação que oportunize a construção de uma sociedade mais livre, democrática e igualitária, através da articulação das exigências necessárias para a concretização de um ensino de qualidade. A sociedade contemporânea precisa estar preparada para enfrentar as transformações do mundo, bem como ter a possibilidade de acesso aos bens globalizados e imprescindíveis para o desenvolvimento social, educativo, político e econômico. Nos Parâmetros Curriculares Nacionais consta:

São as referências socioculturais, locais e globais, o campo de escolhas que se apresenta ao indivíduo, e dessa forma, amplia-se a esfera da liberdade pessoal e o exercício da decisão voluntária. A resposta às perguntas “quem sou?”, “com quem me reconheço?” e “de quem me diferencio?” não está dada: ela deve ser construída. A identidade é vivenciada, assim, como uma ação e não tanto como uma situação; é o indivíduo que constrói a sua consistência e o seu reconhecimento, no interior dos limites postos pelo ambiente e pelas relações sociais. É uma interação social na qual o indivíduo não se sente ligado aos outros apenas pelo fato de existirem interesses comuns, mas, sobretudo, porque esta é uma condição para que possa reconhecer o sentido do que faz e afirmar-se como sujeito de suas ações. (2008, p.108).

Uma gestão democrática e pluralista oferece espaços para a manifestação das diferentes vozes da escola, não valorizando uma teoria única de verdade universal, mas permitindo a construção de uma comunidade inclusiva e atuante. Assim, através desse processo de construção e reconhecimento da identidade do indivíduo, dá ênfase à manifestação democrática local.

Para que aconteça uma gestão em equipe faz-se necessário que exista o comprometimento de toda a comunidade escolar no compartilhamento das responsabilidades. Marques afirma que:

A prática da participação busca aprofundar e intensificar a democracia, quer reivindicando a legitimidade da democracia participativa, quer pressionando as instituições democráticas representativas para torná-las mais inclusivas, ou ainda buscando formas de complementaridade entre democracia participativa e representativa. Com efeito, os processos de democracia representativa não conseguiriam dar conta da pluralidade cultural e do reconhecimento de novas identidades, o que exigiu profundas redefinições nas práticas democráticas. (2008, p. 71).

A democracia participativa resgata os valores do cidadão através de políticas públicas educacionais que apontam formas alternativas de organização e práticas pedagógicas, reorganizando globalmente a vida coletiva da comunidade escolar. Assim, a vivência democrática faz com que ocorra a politização nas práticas sociais através da interação e da participação de todos os agentes envolvidos no processo educacional. A politização de todos os espaços sociais, inclusive da escola e do sistema educacional, abre a possibilidade da ampliação das oportunidades do exercício democrático, que se daria pela construção de práticas cotidianas democráticas (MARQUES, 2008, p. 74).

Provavelmente é a escola o ambiente mais adequado para que se possa proporcionar a troca de experiência, o compartilhamento de responsabilidades, a inclusão e a emancipação social, fazendo com que o indivíduo manifeste seus interesses comuns, privilegiando as relações igualitárias e a aprendizagem de qualidade. A escola, com certeza, influencia esse processo e, pelas suas características de instituição pública e educacional, pode constituir-se em uma instância privilegiada de reflexão e problematização, contribuindo para o amadurecimento dos projetos de vida dos alunos (PCNs, 2008, p. 110).

No sistema educacional atual, a finalidade de uma gestão participativa e democrática é a de promover a partilha de poder entre professores, pais, funcionários, alunos, todos convidados a serem gestores, com o objetivo de proporcionar a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões referentes ao exercício escolar. Para Barbosa:

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político pedagógico construído coletivamente. A gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão democrática implica que a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais. (1999, p. 219).

Para que ocorra um ensino de qualidade é imprescindível que todos estejam envolvidos no processo de aprendizagem. Nesse contexto de mudanças e transformações é possível compreender a trajetória da educação que reflete até os dias atuais nas políticas públicas voltadas para a área educacional. Assim, enfatiza a participação de toda a comunidade escolar no processo de ensino e na construção do Projeto Político Pedagógico.

Portanto, compreendemos que a gestão democrática através desse percurso nos faz refletir sobre a importância do conhecimento da história para que a educação realmente aconteça de forma autônoma, priorizando a demanda da sociedade e o contexto globalizado, o qual estamos vivenciando atualmente.

## **CAPÍTULO II**

### **2 AS POSSIBILIDADES E A FUNÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO CENÁRIO EDUCACIONAL**

No capítulo anterior refletimos sobre a escola neoliberal e democrática e as mudanças necessárias para a educação no cenário globalizado, com vistas a compreender a autonomia da instituição de ensino na atualidade e a necessidade do envolvimento de toda comunidade escolar no processo educativo. No presente capítulo aprofundaremos o estudo sobre as possibilidades e a função do Projeto Político Pedagógico (PPP) construído de forma democrática nas instituições de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) estabelece no Artigo 12, inciso I, que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (1996, p. 09). Assim, a lei garante a autonomia para que a escola construa seu PPP de forma a respeitar as peculiaridades da cultura local.

Toda escola tem objetivos a alcançar e metas a cumprir. No entanto, para que possa concretizar seus objetivos, faz-se necessário a reflexão sobre as necessidades coletivas do educandário. É essa reunião das vozes de toda a comunidade escolar que norteia a organização e o planejamento do trabalho pedagógico, financeiro e administrativo a ser desenvolvido no decorrer do ano, que chamamos de Projeto Político Pedagógico. Nele estarão registrados os objetivos, as metas, as ações que de forma autônoma serão desenvolvidas pela comunidade escolar. É esse conjunto de ideias que forma o Projeto da escola, o qual visa orientar o trabalho pedagógico de todos aqueles envolvidos no processo educativo.

O Projeto Político Pedagógico é entendido por Veiga

como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do Projeto Político Pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico. (2002, p. 05).

Cada palavra que compõe a nomenclatura<sup>2</sup> do PPP carrega em si o significado que forma o conjunto de características que devemos observar na elaboração do documento.

Para Veiga o Projeto é político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político, de atender os interesses reais e coletivos da população majoritária. Político por ter um compromisso na formação do sujeito para atuar na sociedade. E pedagógico por definir as ações educativas para o cumprimento dos propósitos definidos no projeto da escola, com o objetivo de formar um cidadão participativo, crítico e responsável.

E é esse conjunto de definições que deve ser o documento que norteia e define os rumos do processo de aprendizagem na escola para toda a equipe gestora da escola. Na elaboração do PPP é importante que seja respeitada a cultura e a realidade do educandário, pois deve ser flexível o suficiente para se adequar às particularidades de cada aluno.

#### Segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais:

O projeto educativo não é um documento formal elaborado ao início de cada ano letivo para ser arquivado. Ele se realiza mediante um processo contínuo de reflexão sobre a prática pedagógica, em que a equipe escolar discute, propõe, realiza, acompanha, avalia e registra as ações que vai desenvolver para atingir os objetivos coletivamente delineados. Nesse processo, a equipe escolar produz seu conhecimento pedagógico, construindo-o e reconstruindo-o cotidianamente na sala de aula, com base em estudos teóricos na área de educação e em outras áreas, na troca de experiências entre pares e com outros agentes da comunidade, incluindo-se aí alunos e pais. (2008, p. 85-86).

O PPP deve ser consultado frequentemente, pois as ações e decisões a serem tomadas devem estar embasadas nos registros do projeto. Esse documento serve de parâmetro para discutir experiência, e ações de médio e longo prazo, o que o torna eficiente desde que construído na coletividade, sendo um dos pilares na construção de uma gestão democrática.

---

<sup>2</sup> A Revista Gestão Escolar (2010) apresenta uma reportagem que também colabora no sentido de nos fazer refletir sobre a nomenclatura do PPP, ressaltando que é um Projeto porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É Político por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. E finalmente é Pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

Através da elaboração e da implementação coletiva do PPP é possível dizer que a escola apresenta uma identidade própria e autonomia para executar suas ações e alcançar os objetivos planejados. Nesse contexto, a gestão educacional pode otimizar os recursos obtidos, garantindo a dimensão qualitativa da escola de forma autônoma. Assim, é importante que os gestores, isto é, todos os que integram a comunidade escolar, auxiliem na realização do que foi construído no PPP, a fim de alcançar os objetivos traçados no projeto da escola.

Para Neto e Castro:

Nesses termos, a gestão democrática tem como eixo fundante a busca pela efetivação da educação como direito social, assim como a universalização do acesso com permanência e qualidade socialmente referenciada. É uma prática político-pedagógica que procura estabelecer mecanismos institucionais capazes de promover a participação qualificada dos agentes educacionais e demais setores interessados na ação educativa, o que requer um engajamento coletivo na formulação das diretrizes escolares, no planejamento das ações, assim como na sua execução e avaliação. (2011, p. 754).

Outro fator importante na gestão da escola é a administração dos recursos financeiros. É importante que o gestor enumere as necessidades da escola, haja vista que uma administração financeira reflete diretamente na qualidade do ensino e na aprendizagem dos alunos. Daí a necessidade de constar o planejamento dos gastos no PPP da instituição, para que o investimento seja aplicado de forma necessária e satisfatória. Esse é um fator que deve ser discutido com a comunidade escolar, para que sejam previstos os investimentos e as necessidades da comunidade local, desse modo propiciando o exercício da cidadania.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) estabelece que a gestão democrática seja orientada pelos seguintes pressupostos: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. A gestão democrática pressupõe a participação e o envolvimento efetivo de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, tanto no processo administrativo, quanto no planejamento pedagógico e financeiro. Sendo que o PPP é um instrumento que articula os meios e os fins, tendo por finalidade o bem comum e o alcance dos objetivos educacionais.

Neto e Duarte destacam que:

Ao buscar uma nova forma de organização da escola, o PPP deve pautar-se em princípios de solidariedade, de reciprocidade, de participação coletiva. Essa dinâmica exige uma gestão compartilhada, que busca superar a adoção de mecanismos de centralização e de controle hierárquico tradicional. Por meio de uma gestão participativa, haveria uma maior demanda de envolvimento e compromisso de todos os interessados no processo decisório da escola. Pais, alunos, professores, funcionários devem participar, auxiliando na tomada de decisões desde a fase do planejamento até a implementação e avaliação das ações escolares. (2011, p.756).

Nessa perspectiva outro fator importante que fortalece o aperfeiçoamento e a concretização do PPP é a organização dos conselhos escolares, que juntamente com a equipe escolar definirão as estratégias para definir os rumos da escola. Tal conselho deve ser formado por membros da comunidade escolar: pais, alunos, professores, funcionários, os quais atuarão diretamente no contexto da gestão democrática, fiscalizando e opinando nas decisões referentes ao administrativo, financeiro e pedagógico. Essa é uma maneira eficaz de envolver a sociedade que esteja direta ou indiretamente ligada ao processo educativo, criando um elo entre escola e comunidade escolar e dando voz a pluralidade de ideias e a liberdade de expressão. Assim, possibilita a construção coletiva do conhecimento, a valorização dos profissionais da educação e, sobretudo o compartilhamento do poder decisório, formando cidadão críticos e atuantes na sociedade.

No entanto, o conselho escolar cumpre sua função se houver a efetiva participação dos membros de diferentes segmentos que compõe a equipe escolar. O conselho pode provocar e instigar a mudança no cenário educacional, não se acomodando com as decisões autoritárias e preestabelecidas, mas colaborando para a melhoria da qualidade do ensino e para o cumprimento e avaliação do que consta no Projeto Político Pedagógico da escola.

Ao elaborar seu projeto educativo, a escola discute e expõe, de forma clara, valores coletivos, delimita prioridades, define os resultados desejados e incorpora auto-avaliação ao seu trabalho, em função do conhecimento da comunidade em que atua e de sua responsabilidade para com ela (PCNs, 2008, p. 86). Assim, surge a necessidade de uma construção coletiva, que busque sanar as lacunas presentes na realidade escolar através de um projeto claramente definido, priorizando as diferentes necessidades de cada educando dentro das condições de trabalho da escola.

A instituição de ensino deve ter clara a responsabilidade no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, pois tal processo de formação de

cidadãos autônomos passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselhos de Classe, entre outros. Para tanto, precisa criar espaços de discussão que possibilitem a construção de um projeto educativo<sup>3</sup> elaborado por todos os segmentos da comunidade escolar.

Sobre a participação da comunidade escolar Paro enfatiza:

Finalmente, pode-se lembrar a necessidade de promover o estímulo e a facilitação da utilização, pela comunidade, do espaço escolar e seus equipamentos nos horários alternativos às atividades de ensino propriamente ditas. Todas essas medidas têm por finalidade inverter a visão que se tem hoje da escola pública fundamental, como local onde os pais são chamados apenas para resolver problemas de disciplina de seus filhos ou para tomarem conhecimentos do que estão indo mal nos estudos por culpa deles mesmos ou da família, procurando, em vez disso, levar os pais de alunos e a comunidade em geral a terem uma concepção positiva da escola, a vê-la como algo desejável, onde são acolhidos e respeitados em seus direitos de cidadão. (2010, p.15).

É na construção do Projeto Político Pedagógico, que se abrem as possibilidades da manifestação e dos anseios da comunidade escolar. Pensar na organização de objetivos e de meios necessários para a concretização das metas e ações que serão desenvolvidas na escola, ouvir a voz da comunidade, reconstruir e replanejar são maneiras de incluir a sociedade educativa no processo de ensino e de aprendizagem.

Assim, todas essas considerações são fundamentais na elaboração do projeto educativo, pois possibilita novas experiências e conseqüentemente a oportunidade de todos atuarem criticamente nas decisões referentes ao ambiente escolar. De posse de uma concepção mais abrangente da escola que, para além de sua estrutura administrativa, a considere como grupo social, e que, ao mesmo tempo, alarga sua dimensão administrativa, tomando-a como processo mediador que envolve tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim (PARO, 2010, p. 05).

---

<sup>3</sup> Segundo os PCNs, o projeto educativo depende do convívio em grupo produtivo e cooperativo. Dessa forma, são fundamentais as situações em que se possa aprender a dialogar, a ouvir o outro e ajudá-lo, a pedir ajuda aproveitar críticas, explicitar um ponto de vista, coordenar ações para obter sucesso em uma tarefa conjunta etc. é essencial aprender procedimentos dessa natureza e valorizá-los como forma de convívio escolar e social. Trabalhar em grupo de maneira cooperativo é sempre uma tarefa difícil, mesmo para adultos convencidos de sua necessidade. Logo é preciso considerar a importância do trabalho individual, quanto o coletivo, pois o trabalho individual é potencializado pelas exigências que o professor tem de fazer aos alunos na responsabilidade com suas ações. Enquanto que o trabalho coletivo propicia interação e a pluralidade de ideia na manifestação da autonomia em dimensão grupal. (2008, p. 91).



Levar em consideração as condições que oportunizam ao educando fazer-se sujeito na construção da prática pedagógica, reflete no exercício da gestão democrática. Para tanto, toda a equipe escolar deve estar envolvida na criação de um ambiente de trocas de conhecimento, no qual se proporcione a aprendizagem de forma a atingir os meios e os fins com uma visão democrática de ensino.

Nas palavras de Veiga:

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (2002, p.03).

Ao elaborar o PPP a equipe escolar, sob os princípios da gestão democrática, rompe com a antiga concepção de construção do PPP. Isto é, como um documento construído apenas pela direção e guardado dentro de um armário. Ao contrário, com o envolvimento e a participação de todos na construção do Projeto Político Pedagógico, a equipe escolar prima pela formação de cidadãos conscientes e capazes de construir uma sociedade crítica, mais justa e democrática.

## **CAPÍTULO III**

### **3 ARTICULAÇÃO DA PESQUISA TEÓRICA COM AS VOZES DA ESCOLA SOBRE O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Nos capítulos anteriores abordamos teorias que justificam a importância da comunidade escolar na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico de uma instituição de ensino. No presente capítulo faremos a comparação do que dizem as teorias e a Legislação sobre o PPP e o que realmente acontece na construção e na prática cotidiana da escola pesquisada.

#### **3.1 Contextualizando a pesquisa**

Para a análise reflexiva desse estudo, a pesquisa buscou investigar alguns sujeitos que atuam em uma instituição Estadual de Ensino Fundamental, localizada na Região Norte do Rio Grande do Sul. Os sujeitos participantes serão identificados pelas letras A, B, C, D...

O educandário em questão oferece o ensino desde a educação infantil até as séries finais do ensino fundamental, também ofertando o ensino noturno para a Educação de Jovens e Adultos. A comunidade enfrenta problemas comuns às comunidades de periferia, entre esses problemas pode ser citada a falta de trabalho, de moradia, de assistência à saúde, à leitura, à informática, ao esporte e ao lazer. Assim, a escola enquanto meio físico tem a função de acolher os alunos, sem discriminação de raça, cor, credo religioso, fazendo desta um local agradável de ensino e aprendizagem.

A escola é uma instituição social que tem por objetivo proporcionar uma educação de qualidade, garantindo um espaço de ensino-aprendizagem baseados na diálogicidade, capaz de tornar o educando sujeito de suas ações, intervindo na sociedade para transformá-la. Nesse sentido, a equipe pedagógica e a direção acreditam que é necessário que haja um trabalho coletivo respeitando a organização e a gestão escolar, priorizando o ensino e a aprendizagem dos alunos e principalmente proporcionando uma educação de qualidade para todos.

O corpo docente é formado por 30 professores, incluído a diretoria. Quase todos os professores apresentam formação de nível superior. O corpo discente é formado por 400 alunos e 11 funcionários, distribuídos entre Educação Infantil e Ensino Fundamental. Quanto à estrutura física o educandário é constituído por 25 salas de aula (nem todas em condição de uso), 01 biblioteca e 01 laboratório de informática com 18 computadores com acesso à internet.

Conforme as palavras apresentadas no PPP da escola:

O quadro de educadores da escola encontra-se de acordo com o número de alunos, faltando profissionais para a informática, biblioteca e monitores. O currículo da escola apresenta um quadro regular de educadores sem formação acadêmica, porém estes demonstram interesse em frequentar cursos acadêmicos na área da educação. (2009, p. 04).

Segundo o que consta no PPP, a direção da escola e os professores estão empenhados em melhorar cada vez mais as metas projetadas, pois acreditam que a equipe deve trabalhar em prol de uma educação crítica. Também apresentam justificativas de que a escola ainda tem muito que melhorar, haja vistas a necessidade de maior participação da comunidade no processo escolar e da capacitação continuada do corpo docente.

Outro problema enfrentado pela equipe diretiva é o grande número de famílias desestruturadas com dependência de álcool, drogas, prostituição e precárias condições de higiene. Desse modo a participação dos pais se limita a minoria, pois muitos alunos não encontram apoio na família. Segundo as palavras do Participante A: “São problemas que nos assustam, pois nos deixam impotentes diante da situação”. Assim, percebe-se que a escola ainda não consegue encontrar meios para sanar as lacunas referentes aos problemas apresentados.

Também é importante destacar que no documento analisado a comunidade está sempre presente, envolvida em todo o processo de consolidação das ideias colocadas no PPP, o que demonstra que a escola busca envolver toda a equipe na gestão democrática do ambiente escolar. Conforme o PPP “entendemos por participação o ato de fazer parte, tornar-se parte. A participação gera autonomia e aumenta o grau de consciência do indivíduo” (p. 04). Assim, embora que de maneira sucinta, é possível identificar as marcas da participação da comunidade no processo educativo. A equipe diretiva afirma que poucos pais são participativos, mas esse

pequeno grupo contribui com a educação e a formação dos alunos, demonstrando interesse em atuar nos conselhos, no círculo de pais e mestres e no diálogo sobre os assuntos referentes à aprendizagem dos alunos.

Segundo os materiais de apoio apresentado na disciplina A Construção do Projeto Político Pedagógico:

Logo precisamos, mesmo que do ponto de vista apenas metodológico, apresentar a idéia de gestão democrática como sendo o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (2011, p. 01).

Desse modo, percebe-se que, segundo o que consta no documento, que a escola em questão busca consolidar esse processo, chamando a comunidade para atuar frequentemente nas decisões escolares, dando espaço para que os pais manifestem suas opiniões, contribuindo, assim, para o bom andamento das práticas educativas ofertadas na escola.

A equipe demonstra interesse em melhorar a qualidade do ensino. Assim, os gestores, professores e funcionários estão trabalhando na formação profissional através de reuniões e debates sobre as políticas educacionais que regem a educação no país (PPP, 2009, p. 05). A direção ressalta a importância dos profissionais estarem a par das mudanças que ocorrem na nossa educação, bem como no conhecimento de documentos como o PNE, PDE, PCNs, Referenciais Curriculares, LDB, entre outros.

Com isso, fica evidente que os objetivos apresentados no PPP estão de acordo com o que estudamos nos capítulos anteriores, sendo trabalhados de acordo com a realidade da escola. Embora ainda necessite ser melhorado percebe-se que o projeto está em construção e que a comunidade escolar também está inserida nesse processo de formulação e melhoria do Projeto Político Pedagógico do educandário. É importante que a gestão democrática esteja presente no ambiente escolar, para que o professor tenha autonomia em suas práticas educativas.

A construção do Projeto Político Pedagógico em coletividade é uma forma de dar voz a toda comunidade escolar, dando conta de atender as necessidades e

demandas da realidade local. E isso também faz parte do processo de formação, pois é um meio de colaborar para que o educador tenha condições de exercer sua função dentro da escola. Assim, se realmente a equipe escolar trabalhar em prol da comunidade, visando à realidade na gestão escolar, certamente oportunizará aos alunos um ensino de qualidade.

### **3.2. Análise dos resultados da pesquisa**

Para a realização dessa pesquisa foram envolvidos os seguintes participantes: diretor, coordenador pedagógico, professores, alunos, pais e funcionários da escola. Assim, pode-se dizer que os dados coletados através dos questionários foram de suma importância para a concretização desse trabalho.

Para tanto o pesquisador fez uso da pesquisa qualitativa, não se preocupando com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento em compreender a realidade do grupo social pesquisado.

Conforme Zanelli

O conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Desenvolve habilidades qualitativas de ver, ouvir, ler e atribuir sentido às suas percepções. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido: descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho. (2002, p.87).

Os pesquisadores que utilizam a pesquisa qualitativa procuram explicar e entender o porquê dos fatos, refletindo sobre o que poderá ser feito sob diferentes abordagens. O pesquisador preocupa-se em observar os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, enfatizando, sobretudo, a compreensão das dinâmicas das relações sociais. Para Zanelli (2002), o rigor na condução de estudos qualitativos é dado pela clareza e sequência lógica das decisões de coleta, pela utilização de métodos e fontes variadas e pelo registro cuidadoso do processo de coleta, organização e interpretação.

Conforme Mazzotti

Um aspecto importante para a caracterização do estudo de caso é o tipo de questões utilizadas a esse gênero de pesquisa, que geralmente são organizadas em um número pequeno de questões, mas essa modalidade requer questões ou temáticas sobre relações complexas, situadas e problemáticas. Mas também podemos dizer que a caracterização do estudo de caso deve-se a vontade de descobrir e compreender fenômenos sociais complexos. (2006, p.642-643).

Dentro desse contexto, inicialmente foi feita uma observação da realidade escolar, para que pudesse ser comparado com o que consta no Projeto Político Pedagógico do educandário. Tal processo foi de extrema importância, pois foi possível perceber a organização da escola, o planejamento das atividades propostas e, sobretudo, o envolvimento coletivo no processo de aprendizagem. Para esse tarefa foi fundamental a interação entre pesquisador e objeto pesquisado.

Ao questionar os participantes sobre a quanto tempo atuam na escola, a maioria trabalha no educandário há mais de 07 anos. Apenas 01 participante ingressou há 02 anos como educador. Quanto aos alunos, todos os participantes estudam na escola desde a educação infantil.

Quando questionados sobre o que significa o PPP foi possível perceber que a maioria dos professores e funcionários buscaram essa resposta no que consta no documento da escola. Alguns participantes responderam com as seguintes palavras: “Para mim o PPP da escola é um documento fundamental, pois determinará o que será realizado durante o ano letivo, dando condições para que nós (professores) possamos desempenhar nosso trabalho de forma organizada.” (Participante D). O Participante E destacou que: “O PPP é uma bússola que norteia os rumos da escola”. Nessa questão 08 participantes deixaram esse campo em branco.

Sobre a questão que abordava a contribuição para a construção ou reconstrução do PPP da escola as respostas foram diversas, porém com ênfase apenas na reunião que deu início ao processo de elaboração. O participante A enfatizou: “Todos os segmentos foram convidados para a reunião na qual seria abordada a construção do PPP, porém teve pouca participação, mas os que se comprometeram estavam presentes.” Outro alegou: “Eu contribuí com algumas ideias que julgo ser importantes em sala de aula, como a forma de avaliação, a abertura ao diálogo, reunião trimestral com pais e alunos, entre outros...”.(Participante B) O que foi possível observar nos questionários respondidos é que houve participação mais diretamente com os professores, pois os alunos e funcionários demonstraram pouco envolvimento na construção do PPP da escola.

Nessa questão foi possível observar que os participantes da pesquisa deram respostas que não condizem com a realidade escolar, fornecendo resultados contraditórios com o que foi analisado no PPP da escola. Percebemos um descaso muito grande por parte dos alunos que participaram da pesquisa, pois de 10 entrevistados da 8ª série do ensino fundamental, apenas 04 responderam o questionário de forma consciente. Os demais, ou deixaram em branco, ou responderam insatisfatoriamente. Quando questionados sobre a participação na construção do PPP da escola, percebemos que não existe a participação dos alunos, pois a maioria desconhece o documento e não sabe a finalidade de sua elaboração. O pouco envolvimento dos educandos pode estar relacionado ao fato de que o PPP da escola foi construído em 2009, sendo que esses alunos na época estavam na 5ª série do ensino fundamental, o que demonstra a insegurança sobre o assunto nas respostas apresentadas.

Segundo o que consta no Projeto analisado, os alunos têm conhecimento e participação na construção do projeto, porém, ao questioná-los não podemos comprovar a existência da atuação na construção do documento em uso no educandário.

Conforme os PCNs:

A escola tem de encontrar formas variadas de mobilização e de organização dos alunos, dos pais e da comunidade, integrando os diversos espaços educacionais que existem na sociedade e, sobretudo, ajudando a criar um ambiente que leve à participação do leque de opções e ao reforço das atitudes criativas do cidadão. (2008, p.87).

Assim, o que é notável nas respostas obtidas é que os 04 participantes que responderam serem conhecedores do Projeto da escola, demonstram apenas ter conhecimento do documento já concretizado e não serem participantes ativos na elaboração e no compartilhamento das decisões apresentadas no mesmo. Portanto, não se contempla nesse aspecto a presença da gestão democrática, que deve envolver os alunos nas decisões dos assuntos referentes à sua própria aprendizagem. Com isso, as respostas dos alunos contradizem o que apresenta o documento, pois a participação existente não contempla o que é relatado nas respostas dos gestores da escola, tão pouco o que consta no PPP analisado.

Quanto aos pais, os questionários enviados aos 05 participantes da pesquisa não foram respondidos. A participante A, justificou que tal fato ocorreu pelo

esquecimento dos filhos em entregar o questionário aos pais no prazo estipulado pela pesquisadora. Nesse quesito foi possível perceber a ausência dos pais dos participantes no cotidiano da escola, pois em nenhum dos questionários ficou visível a participação dos pais na elaboração do projeto da escola e nem a atuação dos mesmos nas decisões de organização pedagógica da instituição.

Para avaliar a participação dos funcionários da escola, a participante A disponibilizou apenas 02 funcionários para responderem ao questionário. A partir dos dados obtidos verificou-se que os participantes responderam apenas as perguntas referentes ao seu trabalho. Somente 01 registrou sua participação na reunião que foi abordado a construção do projeto da escola. No entanto, suas respostas demonstraram não ter conhecimento do que seria o documento, pois restringiu sua resposta em dizer que é uma “coisa” muito importante. A participante B destacou: “Eu não entendo muito do projeto da escola, pois meu trabalho envolve mais a limpeza das salas de aula, mas eu tenho um bom relacionamento com os professores e alunos. Acho importante participar das reuniões da escola”. A outra respondeu com as seguintes palavras: “Eu não sei muito bem o que significa o PPP, mas acho que deve ser uma coisa muito importante para a escola” (Participante C). Assim, podemos dizer que as 02 participantes não atuam de forma participativa, mas somente fazem parte da equipe de espectadores do trabalho da escola.

Quando foram questionados sobre o que julgam mais importante na hora de construir ou reconstruir o PPP, as respostas foram breves como, por exemplo: “A participação de todos” (Participante F). “Reuniões para debater o que realmente é necessário estar presente no PPP da escola, priorizando a realidade dos alunos” (Participante G). “Respeitar as diferenças e a individualidade dos alunos” (Participante D). “Valorizar e incentivar a participação dos pais nas decisões da escola” (Participante C). Entre outras respostas que demonstram a superficialidade de conhecimento em relação ao assunto abordado.

Ao questionar os participantes sobre os pontos positivos e negativos que percebem nas ações realizadas no cotidiano da escola, podemos identificar um ponto negativo comum citado por vários participantes através de respostas como: “Para mim o ponto que considero ser negativo é a pouca participação dos pais quando são convocados para reuniões na escola” (Participante F). “Acho que o que deveria melhorar é a participação dos pais e alunos, esse é um dos pontos que considero ser negativo na escola” (Participante H). “Considero um ponto negativo



para a escola o pouco envolvimento dos pais nos assuntos referentes à educação de seus filhos” (Participante G). Dessa forma através das respostas fornecidas pelos participantes podemos observar que o ponto negativo destacado foi a ausência dos pais no processo formativo.

Quanto aos pontos positivos podemos destacar respostas como: “A escola tem procurado desenvolver ações que envolvam toda a comunidade escolar, obtendo, embora que lentamente, uma boa participação” (Participante D). “A escola promove reuniões periódicas para debatermos o andamento do trimestre, procurando melhorar as práticas educativas em sala de aula” (Participante F). “Considero positiva a atuação do Conselho Escolar, pois está atuando com mais frequência nas decisões da escola” (Participante J). “A direção tem dado voz à comunidade escolar, abrindo espaço para manifestarem suas opiniões” (Participante I). Isso demonstra que a equipe diretiva está se empenhando para melhorar as condições do ensino e da aprendizagem, tentando envolver a comunidade escolar de forma a suprir suas necessidades.

Ao questionarmos se consideram que suas opiniões foram consideradas na elaboração do PPP, os participantes na sua maioria responderam que “Sim”. (Participante A, B, C, D...). As respostas diferentes foram: “Acho que não, pois nem sempre somos atendidos” (Participante G). “Até o momento não notei nenhuma consideração minha presente no PPP, mas pretendo participar e colaborar na reconstrução do mesmo” (Participante F). “Alguns fatores foram considerados, mas ainda temos muito que mudar no nosso PPP. Acredito que já esteja ultrapassado para a nossa realidade”(Participante E). “Como pude estar presente apenas em um encontro não contribuí com nenhuma ideia, mas na reconstrução do PPP já tenho muitas sugestões a apresentar” (Participante H). Logo, nesse quesito verificamos que os participantes não demonstraram interesse em se envolver no assunto, mas apresentam interesse em reconstruir o PPP da escola, pois julgam estar distante da realidade do educandário.

Quando questionados sobre as estratégias utilizadas para incorporar a gestão democrática em seu cotidiano as respostas foram unânimes, enfatizando a participação de toda a comunidade escolar. Como exemplos, podemos destacar: “Eu priorizo o diálogo e a participação de todos os segmentos da escola nas decisões referentes ao educandário” (Participante A). “Valorizo o diálogo em sala de aula, a diversidade de opiniões e a participação dos alunos e pais” (Participante C).

“Considero importante a troca de conhecimentos e a democracia em sala de aula” (Participante D).

É importante salientar que em todos os questionários respondidos não ficou claro o número de encontros que foram necessários para que se pudessem decidir as prioridades do PPP da escola. A participante A destacou: “Foram vários encontros, todos registrados em Ata”. Outro respondeu: “Fomos convocados muitas vezes, mas nem todos puderam participar de todos os encontros. Portanto, não tem como colocar um número exato” (Participante E). “Para saber o número exato seria necessário consultar as Atas, mas foram diversas reuniões na escola” (Participante H).

Os questionários destinados aos 10 professores foram respondidos satisfatoriamente. Todos dizem serem conhecedores do PPP da escola e terem participado na elaboração do mesmo. Embora, algumas respostas tenham sido reproduzidas por vários professores, percebe-se que 05 deles demonstraram dominar o assunto, pois responderam com propriedade e aparentaram estar inseridos na equipe escolar de forma atuante.

Um dos fatos apresentados que chamou a atenção é que o PPP foi elaborado em 2009 e até o presente ano continua intacto. Tal fato pode ser comprovado pelas seguintes respostas: “Sabemos da necessidade de reconstruir o nosso PPP, pois desde 2009 não teve nenhuma alteração e sabemos que a educação necessita ser repensada diariamente” (Participante D). “Nosso PPP está ultrapassado, precisamos reconstruí-lo” (Participante C). “O PPP da escola foi elaborado em 2009, mas temos que refazê-lo, pois não está mais de acordo com a nossa realidade” (Participante E). “Sentimos a necessidade de repensar nossas práticas educativas, por isso a importância de refazer o nosso PPP de acordo com a nossa realidade” (Participante F).

As respostas citadas apontam uma falha no sistema de ensino, pois sabemos que o projeto educativo deve estar em constante transformação. Os educadores demonstram interesse em participar da reconstrução do projeto da escola, pois acreditam ser necessária a atuação de todos no processo de ensino aprendizagem.

Segundo o Entrevistado B: “Somente a realização de estudos coletivos e a atualização do PPP da escola é que permitirão a concretização de um espaço em que professores sejam verdadeiros sujeitos no processo de ensino e aprendizagem”. Isso comprova que a equipe de professores que colaboraram com a pesquisa

procura, embora que timidamente, enfatizar a participação da comunidade nas decisões dos assuntos educacionais. Os participantes demonstram conhecer a teoria do PPP, mas não exercem em sua totalidade a força do trabalho coletivo na prática pedagógica atual.

O que é possível perceber, do contexto analisado nessa pesquisa, é que a equipe diretiva ainda detém o poder decisório. A Participante C destacou: “O problema é que aqui na escola nem sempre somos ouvidos. A maioria das decisões não chega ao nosso conhecimento, pois a direção se encarrega dessa parte”. Dessa forma, através de muitas respostas dos participantes percebemos que não há compartilhamento de responsabilidades nas ações cotidianas, tão pouco se dá autonomia aos professores. Os participantes alegam que o PPP da escola apresenta lacunas e que necessita ser reconstruído para sanar as dificuldades que encontram diariamente no ambiente escolar.

Sobre o Projeto Político Pedagógico Veiga afirma:

O que pretendemos enfatizar é que devemos analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se gerar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e de controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção do projeto político pedagógico é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central. (2002, p. 05).

Portanto, de acordo com os dados coletados, a análise do Projeto Político Pedagógico com a observação do ambiente escolar, percebe-se que existem contradições de respostas que não condizem com a realidade do educandário. No entanto, é perceptível que alguns participantes apresentam empenho em desenvolver um trabalho de qualidade.

Nesse sentido, cabe destacar que o PPP analisado aponta como sendo de suma importância para que o professor esteja em pleno desenvolvimento do conhecimento no exercício de sua profissão.

Ser um educador requer muito mais do que simplesmente estar em sala de aula, exige dedicação, busca pelo conhecimento e principalmente formação e capacitação continuada. Através da realidade, do tempo e do espaço no qual está inserido, o profissional da educação deve estar em constante busca pelo novo, levando o olhar crítico e sugestivo para a escola, aprimorando no cotidiano o ensino-aprendizagem. (PPP, 2009, p. 08).

Dessa forma, é possível dizer que o Projeto Político Pedagógico analisado apresenta características e objetivos que apontam caminhos necessários para a construção de valores e busca pelo conhecimento através da autonomia da escola, construindo a sua própria identidade. Apresenta o educandário como um espaço público, sendo um lugar de debate, diálogo e reflexão coletiva, priorizando o ensino e valorizando a realidade do contexto local no qual está inserida. Porém, o que nos inquieta é saber que a teoria abordada nos primeiros capítulos e o que apresenta o PPP da escola não condiz totalmente com o que verificamos na realidade da instituição pesquisada.

Nesse sentido, as análises evidenciam que o discurso ou a teoria se distanciam da realidade da escola, uma vez que a prática, muitas vezes, esbarra em limitações. Essas limitações são de várias naturezas e ordens. Pode-se citar a falta de empenho ou comprometimento dos envolvidos, a própria compreensão da importância da participação na construção e realização do PPP, que pode ser reflexo da frágil formação desses profissionais e da comunidade escolar, a conjuntura atual da lógica neoliberal, que busca um profissional preparado para o mercado de trabalho, e que a escola, muitas vezes sem clareza de sua função social crítica, prepara esse trabalhador apto para as empresas, mas alienado social, política e culturalmente. Pode-se citar ainda, algumas políticas públicas, como o IDEB, que se volta para um tipo geral de avaliação, distante muitas vezes do que a escola traçou como objetivos e finalidades em seu PPP, entre outros aspectos.

É nesse contexto, por exemplo, que entra a gestão escolar. Ora, se a gestão da escola conseguir atuar de forma crítica e interativa, articulando-se com a comunidade, proporcionando um ambiente de troca de experiências e integração, ela pode projetar seu PPP, tendo como norte sua função social crítica, a fim de formar sujeitos emancipados. E é nessa direção que a gestão pode mobilizar a comunidade escolar na construção do PPP com temáticas articuladas aos interesses e necessidades de seus alunos. Um exemplo de efeito do trabalho interativo e crítico que a gestão da escola pode promover é a preparação de seus alunos para o mundo do trabalho, para a relação com o meio ambiente, as relações interpessoais, a interação saudável com a internet, o respeito ao outro, tema bastante debatido nos eventos sobre educação e nas mídias, dado os frequentes casos de Bullying. A reorganização da escola, segundo Veiga

deverá ser buscada de dentro para fora. O fulcro para a realização dessa tarefa será o empenho coletivo na construção de um projeto político pedagógico e isso implica fazer rupturas como o existente para avançar. É preciso entender o projeto político pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto ela precisa ter um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta. A construção do projeto político pedagógico requer continuidades das ações, descentralização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo de avaliação de cunho emancipatório. (2002, p. 09).

Sob a luz dos pressupostos teóricos críticos, a pesquisa mostrou a importância da organização da gestão democrática através de um trabalho coletivo que envolva toda a comunidade. Nas análises realizadas ficou evidente que a escola apresenta inúmeras lacunas na elaboração de sua proposta. Faz-se imprescindível a reconstrução de um novo projeto articulado aos interesses do educandário. Somente envolver a equipe gestora nas atividades da escola após ter sido planejada pela minoria, não basta. Ao contrário, exige a participação de todos nos momentos decisórios, nas reuniões, debates, seminários e discussões, configurando uma escola que dá ênfase à gestão escolar democrática. Como isto, a gestão democrática mobiliza a comunidade na construção de um Projeto Político Pedagógico que vise um ensino direcionado às peculiaridades da comunidade local.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com o objetivo principal de comparar o que dizem as teorias sobre a participação democrática da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico com o que realmente ocorre na prática educacional. Tendo em vista a situação atual das escolas, a pesquisa mostrou a importância da gestão democrática e participativa nas decisões referentes ao ambiente de ensino e de aprendizagem.

Com isso, evidenciamos que existe a necessidade de redimensionar o ensino para a formação de cidadãos críticos, pois sabemos que muitos alunos concluem seus estudos sem autonomia de atuarem de forma participativa na sociedade. O estudo realizado nos auxiliou a compreender como funciona a gestão no cotidiano de uma escola, uma vez que nem sempre a teoria condiz com a realidade com a qual nos deparamos.

Devido às grandes transformações do mundo globalizado, é imprescindível que o gestor juntamente com a comunidade escolar, abra espaços para que a sociedade atue de forma consciente nas discussões do cotidiano escolar. Esse é o momento da escola dar voz à comunidade, proporcionando a reflexão crítica sobre o que realmente é necessário para que ocorra um ensino de qualidade, com isso gerando a autonomia da instituição. Através do diálogo podemos construir um ambiente propício para a aprendizagem, fazendo com que os gestores falem uma mesma linguagem, e que esse seja um momento de construção coletiva do saber.

O presente trabalho embasou a construção do conhecimento através de uma gestão coletiva, participativa, na qual o diretor não seja o dono da verdade. Não há mais tempo para uma escola onde o Projeto Político Pedagógico seja apenas uma exigência, mas é fundamental que o processo de construção seja um momento de refletir sobre as reais necessidades do educandário. É preciso valorizar o ambiente escolar como um espaço de formação e aprendizagem constante.

Outro fato evidenciado é que muitos diretores, devido às dificuldades que encontram em aceitar novas ideias, acabam frustrando os profissionais da educação, que por sua vez se conformam com as propostas definidas pela direção, não manifestando sua opinião e conseqüentemente proliferando um ensino distante da realidade do aluno.

A partir da realidade pesquisada, percebemos que a comunidade escolar como um todo deve pensar um ensino direcionado para o contexto o qual estão inseridos, redirecionando o aluno a refletir sobre a aprendizagem e, posteriormente, a compreender a razão de sua formação enquanto sujeito participativo. Assim, ficou evidente que existem diversas lacunas no ensino, a maioria dos alunos sente dificuldades em compreender a importância de sua atuação no ambiente escolar, o que causa um declínio na qualidade de ensino.

Através da pesquisa realizada compreendemos que é na escola que o educando aprende a manifestar suas opiniões, ideias e valores, e que o professor exerce um papel fundamental para proporcionar momentos de interação e aprendizagem, abordando o ensino de forma atrativa e prazerosa. A partir dos dados coletados na escola pesquisada percebemos que o Projeto Político Pedagógico apresenta uma excelente proposta de participação coletiva, com objetivos definidos através do conhecimento da realidade educacional. No entanto, ao verificarmos as respostas fornecidas pelos participantes percebemos que na verdade o que realmente está sendo colocado em prática é a opinião, quase que individual, de um grupo isolado de participantes do processo de construção do projeto educativo.

Ora, se a gestão educacional democrática e participativa nos leva a refletir sobre a importância da atuação da comunidade escolar nos assuntos referentes à aprendizagem, de que servirá um documento que nos diz uma coisa e na verdade nos remete a outra? Precisamos pensar em uma escola na qual todos possam estar envolvidos de maneira crítica, onde o educando seja participante autônomo e responsável pelo seu próprio aprendizado.

Nesse sentido, a pesquisa teve o objetivo de analisar a mobilização da escola em relação à participação da comunidade escolar no processo de ensino aprendizagem através do Projeto Político Pedagógico, com vistas da atuação da comunidade escolar democrática nas decisões referentes ao ambiente de ensino. O trabalho foi de suma importância para observar o que realmente ocorre na realidade escolar em relação à prática pedagógica de forma coletiva. Portanto, podemos dizer que para que realmente aconteça a construção de um Projeto Político Pedagógico numa perspectiva democrática a escola precisa privilegiar e ouvir as vozes de todos os envolvidos no ambiente educacional, pois somente assim estaremos dando espaço para a construção do conhecimento e proporcionando uma educação de qualidade para todos.

## REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, A. L.; LOMBARDI, J. C.; MINTO, L. W. **História da Administração Escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

BARBOSA, J. R. A. **Administração pública e a escola cidadã**. ANPAE: Porto Alegre, v.15, n.2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). : atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001. p. 11-32.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases para educação Nacional.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). **Subsídios à elaboração de políticas para o ensino médio**. Brasília, DF: MEC; INEP, 1989.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor**. Brasília: MEC, SEB, 2004.

BRASIL. **Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental**. Secretaria de Educação Fundamental – Brasília: MEC/SEF, 1998.

DRABACH, P. N. **Perfil do Gestor Público**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - Educação a Distância. 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão Gerencial: A Ressignificação dos Princípios da Gestão Democrática**. Universidade Federal do Paraná – UFPR

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.



GOMEZ, P. **A Cultura escolar na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

GUTIERREZ, G. L; CATANI, A. M. **Participação e Gestão escolar: conceitos e potencialidades**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). São Paulo: Cortez, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão escolar**. Goiânia: Alternativa, 2001.

MARQUES, R. L. **Democracia radical e democracia participativa: contribuições teóricas à análise da democracia na educação**. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 29, n. 102, p. 55-78, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 20 out. 2012.

MATERIAL DE APOIO. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2012.

MAZZOTTI, A. J. A. **Usos e abusos de estudos de caso**. Caderno de Pesquisa. Rio de Janeiro. v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.

MICHAELLIS. **Dicionário Prático da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 1987.

NETTO, C. A.; CASTRO, A. M. D. A. **Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: Entre a Gestão Democrática e a Gerencial**. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.- set. 2011. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 20 out. 2012.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO da escola pesquisada.

PARO, Vitor Henrique. **Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática**— USP – GT: Estado e Política Educacional / n.05. Agência Financiadora: CNPq. 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

REVISTA NOVA ESCOLA. **Gestão Escolar**. In: REVISTA virtual. Disponível em: <<http://www.revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/>>. Acesso em: 09 out. 2011.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

TUFANO, Douglas. **Guia Prático da Nova Ortografia**. Michaelis. Melhoramentos. 2008.

UNESCO. Relatório de **Monitoramento de Educação para todos Brasil 2008**. Disponível em: <<http://www.unesco.org.br/publicações/livros/relatórioEPTBrasil2008>>. Acesso em: 20 out. 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. 14. ed. Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e Projeto Político-Pedagógico: Uma Relação Regulatória ou Emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003 267. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 20 out. 2012.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas**. Estud. psicol. [online]. Natal. v. 7. p. 79-88, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2011.

**Apêndice A: Termo de consentimento informado**

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

**TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

No Curso de Especialização Latu-Sensu em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, está sendo desenvolvida a pesquisa “A Pluralidade de Vozes na Construção do Projeto Político Pedagógico sob a Perspectiva Democrática” a ser analisada na monografia de conclusão do referido curso, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Me. Cristiane Ludwig.

O trabalho apresenta a reflexão sobre a pluralidade de vozes na construção do Projeto Político Pedagógico, tendo em vista a participação coletiva de toda a comunidade escolar no processo de ensino aprendizagem através da observação escolar e aplicação de questionário em uma Escola Estadual de Ensino Fundamental, localizada na Região Norte do Rio Grande do Sul.

A pesquisadora responsável é a especializanda Silvana Batista Maciel Pimenta. A mesma compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a apresentar no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (55) 8147-2523 ou pelo email [silvanabmaciel@bol.com.br](mailto:silvanabmaciel@bol.com.br)

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu Silvana Batista Maciel Pimenta autorizo a utilização das informações coletadas no questionário sobre a temática proposta, sendo preservada minha identificação nos relatórios da pesquisa e em publicações associadas.

( X ) SIM      ( ) Não

Constantina, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2012.

Assinatura do pesquisando: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisanda responsável: \_\_\_\_\_

## Apêndice B: Questionários



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

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – A PLURALIDADE DE VOZES NA**  
**CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO SOB A PERSPECTIVA**  
**DEMOCRÁTICA**

Peço sua colaboração respondendo este instrumento de cunho acadêmico, salientando que o mesmo é anônimo. Agradeço desde já sua participação.

### Dados de Identificação:

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_

Modalidade em que atua: ( ) Educação Infantil ( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio ( ) EJA

( ) Funcionário ( ) Pais ou Responsável

Sua função: \_\_\_\_\_ Quanto tempo? \_\_\_\_\_

### Questões utilizadas para a pesquisa na escola:

1. Há quanto tempo atua na Escola?
2. Para você o que significa o Projeto Político Pedagógico?
3. De que forma você contribuiu para a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?
4. O que você julga ser mais importante na hora de construir ou reconstruir o Projeto da escola?

5. Quais os pontos positivos e negativos que você percebe nas ações realizadas no cotidiano da escola?
6. Você acha que suas contribuições foram levadas em consideração na elaboração do PPP?
7. Quais as medidas e/ou estratégias que você gestor utiliza para incorporar a gestão democrática em seu cotidiano?
8. Quantos encontros foram necessários para que se pudessem decidir as prioridades do PPP da escola?
9. Para você o que significa uma gestão democrática?
10. Como você incorpora a gestão democrática em suas ações cotidianas?