



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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA:
UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Neiva Kraus de Oliveira

Constantina, RS, Brasil

2009

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

por

Neiva Kraus de Oliveira

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^ª. Ms. Tatiana Valéria Trevisan

Constantina, RS, Brasil

2009

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

A Comissão Examinadora, abaixo, assinada,
Aprova Monografia de Especialização

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA: UMA
CONSTRUÇÃO COLETIVA**

elaborada por
Neiva Kraus de Oliveira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^ª. Ms. Tatiana Valéria Trevisan
(Presidente/Orientador)

Prof^ª. Ms. Maiane Liana Hatschbach Ourique
Universidade Federal de Santa Maria

Prof^ª. Ms. Cristiane Ludwig
Universidade Federal de Santa Maria

Constantina, 08 de agosto de 2009

Nossas crianças, sejam a que classe social pertençam são seres humanos dotados de necessidades físicas e materiais, sim, cuja fome de pão está indissociavelmente associada à fome de beleza, a qual não pensada e não satisfeita, é um acinte à sua e à nossa dignidade.

Esther Grossi

Dedico este trabalho a toda minha família e em especial ao meu esposo, por terem sido tão compreensivos diante das ausências ao longo da realização do curso e da produção deste trabalho.

Agradeço ao ser supremo, Deus, que ilumina e guia meus passos, a professora-orientadora, Ms. Tatiana Valéria Trevisan, por sua compreensão e pelas relevantes contribuições ao longo da elaboração deste estudo, aos meus colegas do curso Especialização em Gestão Educacional e em especial a minha família.

RESUMO

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

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

AUTORA: NEIVA KRAIS DE OLIVEIRA
ORIENTADOR: Ms. TATIANA VALÉRIA TREVISAN
Constantina, 08 de agosto de 2009.

A gestão democrática, enquanto expressão política da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9.394/96, está vinculada à formação da cidadania, por meio da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico. Nesta perspectiva, percebe-se a importância da participação escolar que, com autonomia, tem a liberdade de decidir os rumos da escola, principalmente ao construir seu próprio projeto. O presente trabalho monográfico partiu do objetivo de promover a reflexão crítica acerca da necessidade da construção coletiva da proposta política pedagógica da escola, visando uma educação de qualidade e democrática. A pesquisa constituiu-se de uma investigação bibliográfica, utilizando-se idéias de diferentes autores para caracterizar os principais conceitos relativos ao problema proposto. Dessa forma, foram identificados e analisados os principais conceitos relativos ao tema estudado. Procurou-se entender e definir conceitos como: Projeto Político Pedagógico, Importância da Avaliação do Projeto Político Pedagógico, Necessidade de um Planejamento Escolar Coletivo e Participação e Gestão Democrática na Escola. Conclui-se, portanto, ao final do mesmo que uma realidade escolar, a qual ainda se explicita autoritária com idéias e ações individuais a gestão democrática, não consegue avançar como referência de um trabalho participativo e coletivo na construção da proposta política pedagógica.

Palavras-chave: projeto político pedagógico; democracia; participação coletiva; escola; comunidade

ABSTRACT

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

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA: UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA

AUTORA: NEIVA KRAIS DE OLIVEIRA
ORIENTADOR: Ms. TATIANA VALÉRIA TREVISAN
Constantina, 08 de agosto de 2009.

The democratic management, as a political expression of the Law of Education Guidelines and Bases (LDB) No 9394/96, is linked to the formation of citizenship, through the collective construction of the Political Pedagogical Project. In this perspective, realizes the importance of school participation that with autonomy, has the freedom to decide the lines of the school, mainly to build your own project. This monographic study start with the objective of promote the critical reflexion about the need for collective construction of the proposed school's educational policy, to a quality education and democracy. The research consist of a literature search, using ideas from different authors to characterize the main concepts of the problem proposed. In this way, we identified and analyzed the main concepts of the subject studied. We tried to understand and define concepts such as: Political Pedagogical Project, Importance of the Evaluation of Educational Policy Project, Need for a Collective School Planning and Management and Participation in Democratic School. At the end concluded of that same school a reality, which still explicitly authoritarian ideas and actions with individual democratic management, can not move forward as a reference work and collective participation in the construction of the proposed pedagogical political.

Key-Words: political pedagogical project; democracy; collective participation; school; community

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Projeto Político Pedagógico	12
2.2 Importância da Avaliação do Projeto Político Pedagógico	18
2.3 Necessidade de um Planejamento Escolar Coletivo	22
2.4 Participação e Gestão Democrática Escolar	30
3 METODOLOGIA	36
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	41

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Monografia intitulada “Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção coletiva” questiona a possibilidade de erigir uma proposta política pedagógica de forma coletiva. No sentido de analisar a escola que existe e a idealizada, especialmente quando, pensa-se na formação de seres humanos conscientes, críticos, participativos e democráticos. Sujeitos, estes, que consigam responder aos desafios da sociedade atual, sem discriminação e preconceitos com os demais.

Refletir sobre a palavra escola é, antes de mais nada, pensar a educação como um todo. É pensar um projeto democrático, coletivo, participativo, justo e igualitário. Perrenoud (2005) ressalta que as pessoas vivem em uma sociedade saturada de injustiça quanto impregnada de desigualdades, mesmo havendo algumas mudanças positivas, muitas continuam agregando-se a desigualdade social diante da educação, da justiça, do trabalho, da saúde, do consumo, da participação nas decisões, da desigualdade entre sexos, entre classes, entre as nacionalidades e entre as nações. Este contexto, segundo o autor, deve ser considerado o marco principal no planejamento e na elaboração da proposta pedagógica. Pois a escola também é considerada um lugar que se aprende a “ser mais humano”, um espaço ideal para a reconstrução social humana, para a produção de conhecimento, para a convivência humana e para o aprendizado das instâncias do saber fazer e conviver com todos.

Essas considerações refletem aos educadores, gestores escolares e os envolvidos, direta ou indiretamente com a educação uma reflexão crítica coletiva, ao planejar, construir e desenvolver uma proposta de ensino. Um projeto que seja elaborado por todos aqueles que fazem parte da comunidade escolar, desde a direção, coordenação pedagógica, professores, alunos pais e comunidade em geral. Pois quando se fala em comunidade escolar, entende-se que a escola é referência na sociedade em que está inserida, por isso da necessidade de uma ação coletiva entre todos estes sujeitos, na construção da proposta político-pedagógica da escola. Segundo Gandin (2005, p. 38) “o planejamento é o processo de transformar ideias em ação, ou seja, é o processo de intervir na realidade existente, retirando, incluindo, enfraquecendo ou reforçando idéias e, assim, transformando estruturas”.

Construir um projeto político pedagógico é lançar-se para frente com base naquilo que se tem, visando um futuro diferente do presente. Neste sentido, Veiga (2007) salienta que o projeto político pedagógico é algo a mais do que um simples agrupamento de planos de ensino e de diferentes atividades. Para o autor, o projeto não pode ser um instrumento construído para ser arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. É algo que deve ser elaborado e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo democrático da escola.

A educação democrática é compreendida como uma modalidade de organização da escola que possibilita a participação de todos os atores de tal comunidade. Envolver os diversos segmentos na construção, no acompanhamento e na avaliação do projeto político pedagógico, constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa, pois esta é entendida como um exercício coletivo permanente.

A elaboração deste importante projeto, contando com a participação dos profissionais da educação, a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes são normas encaminhadas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação para os sistemas de ensino exercer uma gestão democrática. Com tais dispositivos, se entende que a Lei realça o papel da escola, dos educadores e demais segmentos na construção de projetos educacionais. Tais articulados com as políticas nacionais, as diretrizes dos estados e municípios e capazes, ao mesmo tempo, de levar em considerações a realidade específica de cada instituição.

Nesse contexto, torna-se necessário que as ações escolares sejam mais flexíveis, autônomas e democráticas, buscando mais qualidade no ensino e em direção a cidadania. Sendo assim, ao focar o estudo *Projeto Político Pedagógico: Uma Construção Coletiva*, pretende-se entender a importância do planejamento coletivo na construção da proposta pedagógica, buscando uma sociedade mais justa e democrática.

Para tanto, apresenta-se os objetivos deste estudo:

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Promover uma reflexão crítica acerca da necessidade da construção coletiva da proposta política pedagógica da escola, visando uma educação de qualidade e democrática.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Refletir sobre a necessidade da construção coletiva do projeto político pedagógico na escola.
- Construir conceitos éticos e democráticos na busca por uma educação de melhor qualidade e mais justa para todos.
- Pensar uma educação de qualidade e democrática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Projeto Político Pedagógico

A reflexão sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) torna-se indispensável no que se refere à escola. Para desenvolver uma proposta educacional de qualidade, a mesma deveria seguir seu próprio projeto, construído a partir da realidade na qual a instituição está inserida. O projeto político pedagógico é considerado um documento que vai dar uma identidade ao trabalho cotidiano da escola, que deveria contar com a participação de todos os segmentos na construção de sua proposta pedagógica. Na organização desta, seria importante que houvesse uma dinâmica de reflexão, comunicação e ação orientada por princípios de justiça social, igualdade política, consciência e solidariedade humana.

Tal projeto pedagógico é considerado um instrumento teórico-metodológico que contribui para a transformação da realidade escolar e é essencial para sua organização político-pedagógica e para efetivação do processo democrático. Por ser considerado um processo coletivo, o mesmo conduz a um maior comprometimento viabilizando e definindo linhas e metas, mais claras, para o trabalho de uma educação de qualidade e democrática. Sendo um documento importante para ajudar a escola resolver seus problemas e enfrentar desafios do seu cotidiano, de forma reflexiva, sistematizada, científica e participativa. Onde só haverá legitimidade quando reúne as expectativas aos interesses e às vozes de todos os segmentos que compõem o coletivo escolar.

“No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, que significa lançar para frente. Plano, intenso, desígnio. Empresa, empreendimento, Redação provisória de lei. Plano geral de edificação” (VEIGA, 2007, p. 12). Nas considerações de Ferreira (2007, p. 51), “projeto é meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transporto para a compreensão das pessoas e por elas assumido”.

Segundo Maia (2006) o projeto é político devido aos aspectos sociais e econômicos envolventes, considerando o contexto onde o ser humano vive. Além disso, diante das escolhas e decisões tomadas pela equipe educativa, define-se o tipo de sociedade, educação, profissional, cidadão e de educando que a escola

almeja alcançar. O projeto é pedagógico porque, por intermédio da ação educativa, a escola consolida aquilo que almeja construir, partindo de conhecimentos e valores.

O projeto político pedagógico compreende propostas elaboradas por todos os segmentos da comunidade escolar, definindo critérios para que a escola funcione sustentada pela justiça social, igualdade e solidariedade humana. O projeto político pedagógico é entendido como um planejamento participativo que antecipa uma ação para o futuro que será reconstruído sempre que for necessário. Além disso, visa, sobretudo, somar esforços e evitar a fragmentação dos diversos segmentos permitindo que esta ação seja mais eficaz. Constitui-se uma ferramenta valiosa de mediação entre ansiedades, desejos e intenções dos sujeitos que compõe a escola e o planejamento concreto de suas ações cotidianas.

O PPP nasce de uma intencionalidade declarada, isto é, nasce com um propósito que é assumir uma ou mais categorias de análise, capaz (es) de favorecer a compreensão sobre a realidade; não é espontânea no sentido ingênuo do termo, embora possa (e até deva) acontecer respeitando o ritmo mais ou menos certo de seu lugar de origem, a instituição (FERREIRA, 2007, p. 33).

Dessa forma, o projeto político pedagógico da escola cria-se a partir do momento em que são levantados questionamentos sobre o tipo de escola que se quer e quais os rumos a seguir, dentro dos limites e possibilidades. Constitui-se um pensamento de transformação dos seres humanos, críticos, criativos, capazes de novas estruturas sociais.

Um projeto surge em resposta a problemas concretos, identificados por pessoas que se incomodam com eles. Se não houver incomodo, não haverá projeto, pois não há motivo para buscar soluções onde não há problemas. Por isso, a raiz de qualquer projeto estão os problemas que afetam determinado público. E, como tentativa de resolver os problemas, as pessoas têm ideias e soluções. O próximo passo é transformar essas ideias em ações, fazendo acontecer, na prática, algo que mude a situação-problema [...] (KISIL, 2004, p.13).

Deste modo, compreende-se que um projeto não está vinculado apenas em recriar formas pedagógicas, mas, também, criar metas sociais que contribuam para o desenvolvimento e para a transformação de uma sociedade mais justa e humana. Vasconcellos complementa a reflexão salientando que:

O projeto político pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2006, p. 169).

Ribeiro et al (2004), salienta que os resultados de um projeto podem depender tanto do compromisso dos envolvidos quanto do referencial teórico-metodológico seguido. Ao mesmo tempo em que permite um melhor conceito da identidade da escola, possibilita, ainda, abertura de horizontes e melhor estabilidade para a caminhada. Dessa forma, conduzindo a instituição a um maior comprometimento, viabilizando, definindo linhas e metas, mais concretas, para o desenvolvimento de um trabalho mais significativo, fundamentando reivindicações e conquistas de espaços para uma educação de qualidade e democrática. Além disso, ajuda a escola a conquistar e consolidar a sua própria autonomia, onde todos os que a constituem se sintam responsáveis por tudo que acontece nela, principalmente em relação ao desenvolvimento da aprendizagem dos educandos.

Ao desenvolver um projeto na escola, planeja-se o que há intenção de se fazer, de se realizar. Lança-se para frente, com apoio no que se tem, buscando o imaginável. Além do mais, a instituição educacional precisa conhecer a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB - Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996), reconhecendo a necessidade de se construir um projeto político pedagógico, que, a partir de sua promulgação, passou a ser de responsabilidade dela.

Ribeiro destaca:

A formulação de propostas pedagógicas deve nortear-se por uma concepção de criança: como um ser humano completo, integrado as dimensões afetivas, intelectuais, física, moral e social, que, embora em processo de desenvolvimento e, portanto, dependente do adulto para sua sobrevivência e crescimento; como um ser ativo e capaz de alcançar progressivos graus de autonomia frente às condições de seu meio; como sujeito social e histórico, que é marcado pelo meio em que se desenvolve, mas que também o marca (RIBEIRO, 2004, p. 63).

Neste sentido, Veiga (2007) explica que partindo da autonomia da escola que tem a gestão democrática como base de sustentação, entende-se que o projeto político pedagógico deveria ser uma proposta de construção e decisões coletivas.

Uma proposta que possa refletir os anseios de uma comunidade escolar, que no grupo, irá definir as normas de funcionamento, tendo como foco principal a formação do cidadão que a mesma deseja formar.

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquias os poderes de decisão [...] o projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade [...] (VEIGA, 2007, p. 14).

Diante dessas considerações, entende-se que, ao construir conceitos que darão o ponto inicial para a elaboração do plano pedagógico na instituição de ensino, os mesmos podem surgir da realidade existente de cada uma, visando e respeitando os valores sociais, culturais, econômicos de cada educando.

O conhecimento da realidade vai se dar pela pesquisa (levantamento de dados das instituições) e análise (estudo dos dados no sentido de captar os problemas, bem como os pontos de apoio para o processo de mudanças da realidade institucional) que o conhecimento da realidade acontece a partir da pesquisa. A análise visa apreender o movimento do real (VASCONCELLOS, 2006, p. 188-189).

No sentido de participação do conhecimento da realidade, todos os segmentos que compõe a unidade escolar podem participar expondo suas idéias, opiniões e sugestões e, na união desses conceitos levantados, possam construir junto uma proposta pedagógica. Ao diagnosticar uma realidade escolar, compreende-se que é preciso uma avaliação dentro de uma visão crítica, abordando e conhecendo os problemas existentes em todo o ambiente escolar. O diagnóstico é um dos primeiros passos considerados importantes para a construção da proposta escolar. Na construção desta, deve-se estar claro o histórico, a filosofia, as diretrizes, as metas e os objetivos da escola, as abordagens teóricas, o estilo de gestão, as concepções curriculares e outros aspectos adotados pela instituição.

De acordo com Kisil (2004) é preciso um comprometimento coletivo na elaboração de um projeto, pois:

Elaborar um projeto não é só escrever um documento no papel. E, antes disso, definir ideias e desejos, é um processo de trabalho participativo. Fazendo isso, o grupo entende o que é trabalhar em conjunto, sente os benefícios e gosta. Assim, adquire o hábito saudável de compartilhar e envolver pessoas em cada parte da construção da organização social. As pessoas envolvidas têm um comprometimento maior do que tinham antes, sentem a responsabilidade pelos resultados da organização e passam a tratar o público-alvo com um sentimento lapidado pelo processo racional do trabalho, melhorando sensivelmente os processos internos (KISIL, 2004, p. 12).

Construir um projeto coletivo na escola necessita o engajamento de toda a comunidade escolar na construção de uma proposta pedagógica de qualidade e de igualdade para todos. Veiga (2007) comenta que igualdade e qualidade são princípios norteadores do projeto político pedagógico da escola democrática, pública e gratuita. Para a autora, igualdade se refere às condições para o acesso e permanência na escola. Qualidade refere-se à qualidade de educação para todos. A escola de qualidade garante a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. A autora destaca, também que qualidade para todos, portanto, vai além da meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar, entrem na escola.

Seguindo as reflexões sobre o projeto político pedagógico, Vasconcellos (2006) salienta ainda que um projeto tem finalidades importantes como: ser um elemento estruturante da identidade da instituição, permitir a gestão democrática da escola, sendo um braço de participação efetiva, envolver as pessoas em torno de uma causa comum, causando solidariedade e parcerias, apresentar um referencial de conjunto para a caminhada, auxiliar na conquista e na consolidação da autonomia da escola, resgatar a auto-estima do grupo fazendo-o crer nas suas possibilidades de intervenção na realidade, permitir a delegação de responsabilidade, auxiliar na superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial desenvolvido e assumido coletivamente e contribuir na formação dos participantes.

Entende-se que a finalidade da proposta é auxiliar na solução de problemas e no enfrentamento de desafios do cotidiano escolar. De maneira reflexiva, sistematizada, científica e participativa, havendo legitimidade quando reúne as expectativas, os interesses e as vozes de todos os segmentos que compõem o coletivo escolar.

É válido destacar, também, que a participação dos educandos na elaboração da proposta escolar, é de suma importância. Segundo Freire (1987), quando o aluno participa do processo de sua aprendizagem, ele passa a ser conhecedor de sua realidade, mais criativo, crítico e participativo, tornando um novo tipo de aluno. Com isso, ele pode adquirir uma nova compreensão do significado e da utilidade daquilo que faz, do seu “fazer”, e como é o agente criador e transformador do próprio conhecimento. Portanto, dessa forma, pode-se dizer que o aluno constrói o seu “saber”.

Ao elaborar uma proposta pedagógica na escola, pode-se considerar, assim, que é um desafio articular às singularidades da instituição escolar que o produziu com as políticas amplas. Nesta perspectiva Maia e Scheibel (2006) comentam que o momento de construção de uma proposta de trabalho deveria ser considerado como parte de um processo contínuo, sujeitos a mudança e modificação de acordo com as necessidades que aparecerem no percorrer de sua execução, visando à formação do sujeito que dela necessita.

No sentido de construir uma escola mais humana e de igualdade social, Ferreira (2007) salienta que seria necessário pensar a educação a partir de dois eixos fundamentais: a interação entre sujeitos no espaço - tempo escolar e a constituição do professor pesquisador capaz de refletir sobre a sua ação profissional. O autor argumenta, ainda, que elementos como esses podem alterar o ambiente escolar, tornando-o mais flexível e mais democrático. Pois organizar um ambiente implica pensar no que tem sido chamado de projeto político pedagógico articulado no interior da escola. Nesta perspectiva, este processo é compreendido como uma forma de se pensar em uma ação capaz de conjugar esforços na busca de planejamento, realização e avaliação contínua da proposta escolar, sob o ponto de vista de seus atores e sujeitos.

Com base na proposta política pedagógica, Maia e Scheibel (2006) enfocam que a unidade de ensino, em seus diferentes níveis, deveria contribuir para a formação e a atualização histórico-cultural dos cidadãos. A esperança da sociedade é que a escola forme cidadãos que participem ativamente da vida econômica e social do país, contribuindo para a formação e para o desenvolvimento da sociedade. Para isso, é preciso ter conhecimentos e habilidades cognitivas que possibilitem às pessoas situarem-se no mundo, lerem e interpretarem a grande quantidade de informações existentes, conhecerem e compreenderem as

tecnologias disponíveis, bem como darem continuidade, de forma autônoma, ao processo pessoal de aprendizagem.

Assim sendo, entende-se que um projeto expressa autonomia na escola no sentido de formular e executar sua proposta de trabalho. Considera-se um documento juridicamente reconhecido que norteia e encaminha as atividades desenvolvidas no ambiente escolar, tendo como objetivo principal identificar e solucionar problemas que interferem no processo ensino aprendizagem. Fica claro, que o projeto político pedagógico, quando bem elaborado e administrado, pode ser crucial para a escola alcançar os seus objetivos. A sua ausência, por um lado, pode significar um descaso com a mesma, com os alunos, com a educação em geral, o que certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que ela estiver inserida.

Entende-se, portanto, que a construção de uma proposta política pedagógica necessita de um trabalho coletivo. Este envolvendo direção, professores, alunos, pais, funcionários, dentre outros segmentos que compõe uma unidade de ensino, com base na realidade escolar e na comunidade que a cerca. A reflexão conjunta sobre as ações da escola, se considerada extremamente importante e necessária, desde que haja um comprometimento de todos a respeito dos princípios que irão orientar o trabalho escolar. Dessa forma, propiciando a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros desta comunidade e o exercício de sua cidadania.

2.2 Importância da Avaliação do Projeto Político Pedagógico

Outro aspecto que se considera de suma importância para o sucesso dessa proposta é a avaliação do projeto político pedagógico. Tendo em vista os objetivos traçados pela escola. A avaliação é entendida como um procedimento integrante do projeto, compreendida e analisada como responsabilidade coletiva. Veiga (2007), enfatiza que a escola além de ser um lugar de concepção e realização do projeto educativo, é também um lugar de avaliação da proposta escolar, uma vez que, necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. “A avaliação é a reflexão transformada em ação. Ação, essa, que nos impulsiona a novas reflexões” (BUSATO 2005, p. 48).

Quando se fala em avaliação institucional, entende-se, como aquela que a escola faz de si mesma, ou seja: a auto-avaliação, considerando, é claro, o seu todo pedagógico, administrativo e suas relações externas. Então, o projeto político pedagógico, reveste-se de uma importância vital para a sua realização.

A avaliação é um processo de análises ou julgamento da prática. Constitui a instância crítica da operacionalização, ou melhor, de uma linha de ação ou execução de um plano. A avaliação, como parte ou função da administração, não se confunde com a avaliação da aprendizagem do aluno, embora a englobe. É um processo de acompanhamento, garantidor da qualidade do processo educativo. Avaliando a instituição e o desempenho dos agentes. Essa compreensão de avaliação permite perceber as diferenças da intenção e do paradigma que estão por trás das políticas, do planejamento, da gestão e da própria avaliação (FERREIRA, 2007, p. 68).

Dessa forma, entende-se que é importante a equipe gestora e os demais segmentos escolares, reservarem determinados momentos para a realização de uma avaliação das ações e das atividades que estão sendo desenvolvidas. É de suma importância, além disso, elaborar alguns instrumentos que sirvam não apenas para realizar o acompanhamento das ações, mas também, para avaliar os resultados alcançados e realimentar a dinâmica do projeto político pedagógico. O projeto político pedagógico desenvolvido, executado e avaliado na visão do grupo poderá constituir um instrumento por excelência para a escola, formando e construindo seus próprios conceitos e sua própria autonomia.

A avaliação poderia ser compreendida como uma crítica de percurso de ação, seja ela curta, seja prolongada. Enquanto o planejamento dimensiona o que se vai construir, a avaliação subsidia essa construção, porque fundamenta novas decisões. [...] a avaliação como crítica de percurso é uma ferramenta necessária ao ser humano no processo de construção dos resultados que planejou produzir, assim como o é no redimensionamento da direção da ação. (LUCKESI, 1998, p. 116-118).

Entende-se que a proposta pedagógica é um processo, um caminho e que, portanto, não é um documento terminado, é considerada como uma ferramenta valiosa da escola, que deveria ser sempre acompanhada, revisada, avaliada e revista por toda a equipe escolar.

Acompanhar as atividades e avaliá-las leva-nos à reflexão, com base em dados concretos sobre como a escola organiza-se para colocar em ação seu projeto político pedagógico. A avaliação do projeto político

pedagógico, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva). Esse caráter criador é conferido pela autocrítica (VEIGA, 2007, p. 32).

Dessa forma, para que um projeto alcance sucesso no que se refere aos seus objetivos, avaliação poderia ser constante no processo de desenvolvimento, pois a partir dela pode-se administrar a situação da escola. Gandin (2005) aponta três enfoques pela qual a avaliação ocorre:

Como diagnóstico é a verificação de até que ponto uma prática é caminho para a concretização de uma idéia, de um valor. Ela verifica o presente para programar o futuro [...]. A avaliação como controle é a verificação se um produto ou uma ação corresponde ou não a um padrão estabelecido anteriormente. Ela se refere à eficiência, isto é, a saber, se algo foi realizado como deveria ser realizado [...]. A avaliação como classificação é a que serve para separar em categorias os elementos de um conjunto (GANDIN, 2005, p.171).

Para Ferreira (2007), no contexto geral a avaliação é, portanto, uma apreciação qualitativa sobre os dados relevantes da realidade, a fim de tornar decisões sobre o que fazer. A análise qualitativa, que envolve um olhar crítico sobre tais dados, permite novas decisões sobre o que deve ser realizado, assim sendo, fornece subsídios para um novo planejamento. Entende-se, então nessa perspectiva, que a avaliação pode ser um meio que permite manter, alterar, transformar ou suspender algo que foi planejado.

[...] A avaliação tem um compromisso mais amplo do que a mera eficiência e eficácia das propostas conservadoras. Portanto, acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico. Considerando a avaliação dessa forma, é possível salientar dois pontos importantes. Primeiro, a avaliação é um ato dinâmico que qualifica e oferece subsídios ao projeto político-pedagógico. Segundo, ela imprime uma direção às ações dos educandos e dos educadores. (VEIGA, 2007, p. 32).

No ponto de vista de Vasconcellos (2006) a avaliação de conjunto do projeto político pedagógico, deveria ser feita no término de um período pré-determinado. Podendo, sem dúvida, começar pela análise das ações concretas, avaliando se estas, no plano "real", foram executadas. Também, verificando o que foi realizado, o que, ainda, se encontra em desenvolvimento e, além disso, o que foi gerado mesmo não estando programado. O autor salienta, ainda, que seria importante avaliar se as

atividades planejadas foram realizadas conforme o desejo do grupo e se as determinações cumpridas ajudaram a construir uma prática transformadora.

Ainda sobre a avaliação, entretanto na visão de Ribeiro (2004), pode-se dizer que ela ocorre como proposta de transformação e aprimoramento das ações na escola. Considera-se uma ferramenta preciosa para a melhoria da educação. Posto que o exercício dos programas e ações institucionais engloba uma postura investigativa e permanente da prática educativa, onde se inserem sujeitos comprometidos com a ação docente.

A finalidade principal da avaliação é fornecer informações sobre o processo pedagógico, que permitam aos agentes escolares decidir sobre intervenções e ajustes necessários, em face do projeto educativo definindo coletivamente e comprometido com a garantia da aprendizagem dos alunos (VALLE, 2007, p. 112).

Veiga (2007) aponta que um projeto político pedagógico mesmo construído e avaliado corretamente não garante à escola uma transformação mágica para uma instituição de melhor qualidade, mas, certamente, permitirá que seus sujeitos tenham consciência de seu caminhar. Salienta, também, que cada integrante pode interferir em seus limites, aproveitar melhor as potencialidades e equacionar de maneira coerente as dificuldades identificadas. Deste modo, será possível pensar em um processo de ensino-aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em constante mudança.

Avaliar e acompanhar o desempenho de uma instituição supõe que existam condições prévias em relação as quais o desempenho pode ser melhor ou pior. Durante o processo avaliativo, podem ser captados os pontos mais frágeis do organismo institucional, apontando novos rumos de superação elevando o nível de seu desempenho em face dos seus compromissos sociais.

Todo o projeto deve estar apto a acompanhar o desenvolvimento de suas atividades por meio de um sistema de acompanhamento e avaliação [...]. Planejar o componente a “avaliação” significa estar consciente de que o plano de trabalho é um planejamento que não garante, por si, a eficácia do projeto. Tem de ser acompanhado de perto, visto sob diversos ângulos, melhorando enquanto é executado. Ter um plano de avaliação nos conduz a prestar atenção se os objetivos estão sendo alcançados e, principalmente, compreender a evolução dos trabalhos: conhecer riscos que antes não apreciam, apreciar pontos fortes, corrigir erros, compreender ciclos de funcionamento (KISIL, 2004 p. 39-40).

Entende-se assim, que a avaliação faz parte do processo de desenvolvimento de uma proposta política pedagógica. Sabe-se que para obter resultados é preciso estabelecer metas e conseqüentemente, avaliar se tais metas foram alcançadas. Pode-se destacar que uma instituição terá muitos benefícios positivos, ao planejar e avaliar suas ações.

2.3 Necessidade de um Planejamento Escolar Coletivo

A modernidade está ligada à época de rupturas e de revoluções geográficas, econômicas, políticas, sociais, ideológicas, culturais e pedagógicas. Caracterizando-se, pela crença no poder do homem, em produzir conhecimento e orientar sua vida de forma autônoma, livre dos mitos e do domínio dos mestres. O mundo modernizado e um estado-político completamente desenvolvido surgem com a evolução do ser humano. Assim, o homem começa a vincular o conhecimento com questões de ordem produtivas e econômicas. A educação direcionava o ideal moderno, de uma ciência objetiva e útil para melhorar as condições de vida nas cidades, o desenvolvimento de tecnologias, para ampliação do domínio humano sobre a natureza e a produção de riquezas. As instruções recebidas deveriam servir para instruir os jovens nos conhecimentos clássicos, e também, para capacitá-los para o trabalho e para o desenvolvimento de uma sociedade compatível com a nova ciência que se proclamava.

Do ponto de vista pedagógico, a formação do homem, a partir da modernidade, seguirá outros itinerários, até então delineados pela concepção religiosa da vida. Com a modernidade, os fins da educação mudam, porque mudam os itinerários sociais, guiados por outros modelos. Agora, a educação destina-se a um indivíduo autônomo e ativo na sociedade, capaz de fazer coisas, de fabricar, de vender, de inventar, livre de vínculos e de ordens. O ideal de homem burguês se impõe e, com ele, uma nova forma de educação (DEON, 2002, p.116).

No entanto, mesmo com a modernização, a pirâmide social não se modifica. Pelo contrário, as desigualdades sociais crescem de forma assustadora, contradizendo os conceitos mencionados pelos neoliberais. As mudanças econômicas, sociais, políticas, culturais, e as orientações internacionais do mundo moderno, penetram no sistema educacional, interferindo na elaboração dos projetos educacionais e, de certa forma, limitando-os, tendo que seguir normas e “leis

gerais”, criadas e impostas por órgãos internacionais (ONU, UNESCO, FMI, Banco Mundial). A modernização da escola, a incorporação de tecnologias, linguagens da informática, a comunicação e a abertura de Universidades, foram meios de adequar o ensino à competitividade do mercado internacional.

A sociedade contemporânea em relação à educação, ainda está ligada ao neoliberalismo, a globalização capitalista e a forma autoritária de alguns governantes. “Paralelamente à globalização produtiva, a lógica do sistema produtor de mercadorias vem convertendo a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo, o qual tem gerado uma imensa sociedade dos excluídos e dos precarizados” (DOURADO; PARO, 2001, p. 14).

Tais desigualdades sociais e outras preocupações fazem com que as novas técnicas de ensino, as novas relações de espaço e tempo na atividade escolar, a transversalidade e a interdisciplinaridade, as discussões éticas e políticas do sistema educacional (federal estadual e municipal) sejam pauta principal nos planejamentos e nos projetos educacionais. Dessa forma, visando um mundo mais democrático e igualitário para todos.

Pesquisas e estudos em Educação apontam que o planejamento educacional foi influenciado por tendências pedagógicas nacionais e internacionais. Sua primeira sistematização deu-se distante do campo educacional, nos moldes do meio de produção Taylorista. Nas escolas brasileiras, públicas e privadas, explicitou-se o planejamento em linhas diversificadas, pré-dominante, no entanto, em linhas de tendências tradicionais. Sendo que, a princípio, não havia muita formalização. Já em rumos tecnicistas o planejamento instrumental/normativo reduzia-se aos especialistas que, alienados da realidade escolar, também deixavam as escolas sem opção de mudanças.

A atividade de planejar é tão antiga quanto o homem, a sistematização do planejamento se dá fora do campo educacional, estando ligada ao mundo da produção. (Revoluções Industriais) e à emergência da ciência da Administração, no final do século XIX. Conforme estudo, este momento foi demarcado por tendências com preocupações sociais e políticas, como o Planejamento Participativo e o Gerenciamento de Qualidade Total. Estes se encaminham para uma educação comprometida com o resgate do ser humano, buscando novas formas de pensar, compreender e viver no mundo. Envolvidos com a consciência, intencionalidade e participação de todos os segmentos para planejar, refletir, atingirem objetivos e

buscar mudanças de forma coletiva e responsável, na construção de um projeto de ação comum, vivo e dinâmico que dê significado a todos.

Segundo Veiga (2007) construir um projeto para o século XXI, quando as práticas dos sistemas organizacionais estão direcionadas para uma maior participação comunitária, exige mudanças de atitudes dos sujeitos envolvidos na ação educativa. Sejam eles políticos, educadores, pais, alunos e outros segmentos envolvidos direta ou indiretamente com a escola.

Para superar o histórico processo de discriminação social, econômico, político e cultural, precisam-se reeducar os olhares e perceber o quanto o sistema capitalista gera pobreza, desumanização e alienação. Esta realidade reflete importantes questões educacionais que precisam ser discutidas e analisadas, elaborando políticas e estratégias viáveis durante o planejamento escolar. Gandin (2005) esclarece que a elaboração de políticas é a tentativa de abranger de modo amplo todas as ações da instituição, destacando algumas prioridades consideradas importantes no momento. O autor aponta que as estratégias completam o sentido das políticas, são modos concretos de realizar a política escolhida.

Dentre estas e outras reflexões, percebe-se a necessidade do planejamento escolar como uma política educacional de reconhecimento, tanto de suas diferentes culturas, de suas múltiplas identidades, como de suas desvantagens e desigualdades sociais, procedente da discriminação social de gênero, de raça, de opção sexual e de origem regional. O processo de planejamento participativo “abre possibilidade de um maior fluxo de desejos, de esperança e, portanto, de forças para a tão difícil tarefa de construção de uma prática” (VASCONCELLOS, 2006, p. 173).

Segundo Veiga (2001) diante de tantos desacertos nas práticas pedagógicas atuais, as escolas deveriam repensar o processo de planejamento do ensino. Mesmo que a visão da grande maioria dos educadores seja negativa, a escola não deveria considerar esta situação como fato irreversível. Pois um planejamento, dirigido para uma ação pedagógica crítica e transformadora, possibilitará ao professor maior segurança para lidar com a relação educativa que ocorre na sala de aula e em toda a unidade de ensino.

Uma coisa é entender o planejamento, outra é ser coerente e contribuir para a transformação da realidade. Mas é evidente que a clareza sobre o fazer técnico do planejamento ajuda as pessoas a fazerem o que querem, isto é, a serem coerentes e a mudar a realidade no rumo que lhes interessa. Isso não quer dizer que serão

melhores ou piores do ponto de vista ético, apenas que com o mesmo esforço, saberão melhor o que querem e o realizarão de forma mais eficiente e eficaz (GANDIN, 2005, p. 50).

Compreende-se que o planejamento é necessário para decidir que tipo de sociedade e de ser humano se espera. É analisar a distância que se está dessa ação e se existe contribuição para que o resultado almejado seja alcançado. Propor ações coletivas para que a distância entre a ação e o resultado seja diminuída. Sendo necessário, também, avaliar e revisar cada um dos momentos e das ações planejadas. Maia e Scheibel (2006, p. 72) entendem que, o planejamento “orienta a prática do professor, facilita a sequência lógica da ação docente e a coerência entre as idéias e a prática”, pois as aulas poderiam ser pensadas a partir de dados objetivos da realidade da escola.

Segundo Vasconcellos (2006), o planejamento é entendido como uma atividade que faz parte do ser humano. Muito mais, inclusive, do que imaginamos a primeira vista. O ato de planejar está nas tarefas simples do dia-a-dia, como tomar um banho ou dar um telefonema. Seguindo o pensamento do autor, o planejamento deveria ser uma necessidade em todos os campos da atividade. Gandin (2005) complementa que planejar é um processo educativo, que sua finalidade só é alcançada quando o processo de planejamento é concebido como uma prática que sublinhe a participação, a democracia e a libertação. Assim, o planejamento será considerado uma tarefa vital, união entre vida e técnica para o bem estar do homem e da sociedade.

Planejar é responder a um problema, isto é, estabelecer fins e meios que apontem para a sua superação, visando a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo, necessariamente, o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta o contexto e os pressupostos filosóficos, culturais e políticos de quem, com quem e para quem se planeja (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 81).

Analisando a ideia dos pesquisadores, aponta-se que o planejamento pode ser compreendido como um instrumento que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro. Assim, estruturando o trâmite que julgamos ser o mais adequado para determinada finalidade. Trata-se de um processo que organiza ações e antecipa resultados

esperados, a qual visa alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

Conforme Veiga (2001) o planejamento pedagógico deveria voltar-se para uma ação transformadora, sob uma perceptiva crítica educacional. Envolvendo pessoas que discutam, decidam, executam e avaliam as atividades coletivamente. A partir dessa convivência, a proposta educativa pode desencadear uma nova ação pedagógica, sem esquecer da realidade de cada instituição, pois, à medida que os sujeitos discutem, refletem e questionam, conscientizam-se de problemas coletivos e resolvem lutar juntos por uma vida mais digna e justa.

O planejamento é a tarefa de projetar o que deve ser feito de forma ordenada e sequencial, a partir dos subsídios aprendidos por meio da avaliação. Planejamento e avaliação constituem-se, portanto, binômios inseparáveis, pois da pertinência das ações planejadas vai decorrer a adequação das necessidades levantadas (FERREIRA, 2007, p. 69).

No que se referem às finalidades do planejamento, Vasconcellos (2006) argumenta que o mesmo desperta e fortalece a esperança na história como possibilidade. Assim, ele deve ser considerado, como uma ferramenta de transformação da realidade, para resgatar a intencionalidade da ação e possibilitar a ressignificação do trabalho e do sentido da ação educativa, para ter consciência de que o projeto está servindo, apontar e censurar as pressões sociais e os compromissos ideológicos, auxiliar a antever e superar dificuldades, fortalecer o grupo para encarar os conflitos e as contradições, superar o caráter fragmentário das práticas em educação, dar coerência à ação da instituição, integrar e mobilizar o grupo em volta de consensos, suavizar o sofrimento e racionalizar os esforços, para dessa forma, atingir os verdadeiros fins do processo educacional.

Construir um planejamento com a equipe escolar, proporciona e desenvolve a cooperação, a colaboração, a co-responsabilidade, o comprometimento, o crescimento individual e coletivo. Dessa maneira, toda a equipe é responsável pelo trabalho a ser realizado. A necessidade de planejar coletivamente é um processo constante baseado na troca de experiências, na busca de novos conhecimentos, na possibilidade de reflexão coletiva, na superação das dificuldades de cada um e do

grupo, aperfeiçoando a prática pedagógica em sala de aula e o trabalho escolar como um todo.

Tal prática envolve todas as pessoas que participam do processo educativo, professores, direção, coordenação pedagógica, pais, alunos e outros segmentos que fazem parte da unidade escolar. Não basta participar, ou dizer que participa e planeja, é preciso conhecer, pesquisar, saber o que é, o porquê traçar tais objetivos e, por último, mas não menos importante, saber buscar e por em prática esses objetivos planejados. Os sujeitos envolvidos tornam-se participantes solidários e integrantes da elaboração, execução e avaliação de um planejamento escolar. Planejar coletivamente em educação é parte essencial da construção do projeto pedagógico, encarando os problemas da escola como um todo, estabelecendo saídas possíveis de superação dos problemas ou das metas projetadas. Nesse sentido, Sander (2005) acredita que a transformação da educação e os interesses educacionais coletivos acontecem com a promoção de uma proposta cidadã, baseada na participação solidária de professores, alunos, pais de alunos e representantes da comunidade.

Da mesma maneira, vejo com esperança o desenvolvimento de novas formas de trabalho e de ocupação no momento em que protagonizamos novas formas de convivência social. Vejo com esperança os esforços dos pensadores de um paradigma de trabalho cidadão, baseado no diálogo social e na negociação coletiva [...]. Vejo com esperança o desenvolvimento de práticas trabalhistas mais flexíveis, acompanhadas de mecanismos seguros de proteção social, que nos permitem atender às nossas aspirações pessoais e promover os interesses coletivos da sociedade. (SANDER, 2005, p. 42).

Se o planejamento em equipe na instituição de ensino for, realmente, levado a sério, este pode tornar-se renovador e político. Político, no sentido de assumir diante de qualquer situação, um posicionamento consciente. Renovador, pela realização de uma prática pedagógica que possibilite a mudança de pensamento e de atitudes por parte de todos os envolvidos.

O trabalho escolar sendo planejado, pensado, organizado e executado por uma equipe de pessoas comprometidas com a educação e conhecedoras da realidade na qual a escola está inserida, tem caráter inovador no aspecto político e ideológico. Ao definir objetivos, metas, metodologias de ação, formas de avaliação de maneira coletiva, a escola estará realizando ações educativas que visam a superação da neutralidade. Quando se planeja em equipe, se deixa de realizar

atividades burocráticas e técnicas e abre um espaço para conhecer, compreender, intervir e transformar a realidade.

Diante desta caminhada educativa, a instituição de ensino é um dos espaços que permite a construção da autonomia da criança. Considerando-a como sujeito que age sobre a sua realidade, que pensa, que conhece, busca e constrói o conhecimento, permitindo que o mesmo constitua-se como um ser ativo, crítico e reflexivo. Assim, para cada pessoa, “a primeira cidadania está em reconhecer-se e se fazer um criador, pessoalmente participando da construção de seu próprio saber e, a uma só vez, um agente ativo e criativo de seu próprio e compartilhado aprender” (BRANDÃO, 2002, p. 75).

A cidadania e autonomia são hoje duas categorias estratégicas de construção de uma sociedade melhor em torno das quais há frequentemente consenso. Essas categorias se constituem na base da nossa identidade nacional tão desejada e ainda tão longínqua, em função do arraigado individualismo tanto das nossas elites, quanto das fortes corporações emergentes, ambas dependentes do Estado paternalista (GODOTTI; ROMÃO, 2001 p. 39).

A educação de pessoas com espírito crítico, reflexivo e participativo está fundamentada na relação família/escola/sociedade. A escola considera que o desenvolvimento humano se dá a partir das constantes interações com o meio social, pois é sempre mediado por pessoas do grupo social. Dentre eles, pais, professores, colegas, meios de comunicação e demais agentes que mediam esta relação. E, que possuem papel fundamental de indicar, delimitar e atribuir significados às diferentes realidades.

Esta educação contribui na construção e na transformação do ser humano, para torná-lo solidário, responsável e crítico. Onde seus processos individuais se transformam em coletivos, construindo uma sociedade mais justa e igualitária, vivenciando uma cultura de participação de autonomia, de valores e de cidadania, para sua própria realização e para a realização dos demais. Gadotti e Romão (2001, p. 47) salientam que “a participação e a democratização num sistema público de ensino é um meio prático de formação para a cidadania”.

A escola é um espaço social de constantes transformações, onde convivem e interagem diferentes pessoas, com diferentes saberes, com distintos papéis, com interesses e responsabilidades. Existe, então, a necessidade de uma construção participativa, descentralizando os poderes, valorizando a cultura, a diversidade e a

historicidade da comunidade local. Não abrindo mão da união, da parceria, do trabalho em grupo, dentre outros aspectos, importância para o crescimento da escola, da valorização da família, da comunidade e, principalmente, para o crescimento enriquecedor da aprendizagem dos educandos. É o grupo, o coletivo que terá que lutar, e intervir se necessário, nas mudanças da realidade, não apenas pela sua escola, mas para um âmbito bem maior, rompendo fronteiras, para não serem excluídos do contexto histórico de uma comunidade escolar.

É essencial que os envolvidos tomem consciência da necessidade do trabalho coletivo e se disponham para ação. Desconstruindo representações equivocadas e conscientizando-se de que a sua ação é determinante no processo, mesmo que no âmbito escolar a participação traga subjacente uma história de embates entre a concepção democrática de educação em contraposição a uma concepção autoritária e centralizada (RIBEIRO, 2004, p. 27).

Superar os modelos, atravessar obstáculos, como a falta de participação, de valorização da cultura e os saberes do coletivo escolar, faz parte do conjunto de desafios a serem enfrentados. Os seres vivem em um meio no qual extraem conhecimentos e experiências, pontos de partida para a compreensão científica dos fatos e fenômeno da realidade. Por isso a importância de adequar a proposta pedagógica à realidade de cada instituição.

A função do planejamento é tornar a ação clara, direcionada e transformadora. Clara no sentido de todos os indivíduos conhecerem a proposta, direcionada por que é planejada para atingir certos objetivos que são decididos pelo grupo envolvido e que, portanto, vem ao encontro de suas necessidades e, por fim, transformadora pela possibilidade de intervir na sociedade, alterando os rumos da história (RIBEIRO, 2004, p. 26).

Com tudo, entende-se que a participação de todos os segmentos na organização e na construção da proposta pedagógica da escola é, fundamental, para o crescimento total do ser humano e para a promoção da cidadania. Pois, a escola é um espaço reservado para o desafio de formar cidadãos éticos e comprometidos com a sociedade. Isto desenvolvido a partir de uma pedagogia que se preocupe em abrir caminhos de vivência e reflexão em seu cotidiano escolar, que mude a forma de agir e de pensar individualmente e coletivamente, formando seres sensíveis e perspectivas determinadas, críticas e transformadoras, conscientes de seu papel para a formação de um mundo melhor.

2.4 Participação e Gestão Democrática Escolar

A gestão democrática e a participação escolar requerem um constante aperfeiçoamento de toda a equipe escolar. Conduzir uma instituição de ensino implica conhecer bem seu estado real. Observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, e fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas. Nesse sentido, fica claro, que a coordenação pedagógica necessita de uma gestão qualificada que garanta a eficiência do ensino. Portanto o trabalho coletivo torna-se necessário para desenvolver habilidades que permitam realmente aprender com o outro e construir de forma participativa a democratização da escola pública.

Sander (2005) explica que o princípio da gestão democrática está explícito na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em vários estatutos legais dos sistemas de ensino.

Essas normas de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em conselhos escolares. Essas disposições dão aos educadores e à comunidade a base legal para exercer o controle democrático sobre os serviços educacionais prestados pelo Estado. Também confere à comunidade o direito de participar do fazer pedagógico como extensão do fazer educacional da família e da sociedade (SANDER, 2005, p. 133).

A participação democrática fortalece a gestão democrática, contudo há uma necessidade de descentralização e democratização da educação para que venha provocar mudanças pedagógicas no processo ensino-aprendizagem. A gestão participativa passa a ser necessidade para a escola que pretende priorizar a qualidade do trabalho pedagógico. Pois existe a consciência e a reflexão de que nenhuma instituição cresce sem o trabalho do grupo. Assim, a participação promovida pela gestão escolar pode dar sustentabilidade própria ao processo educacional, fortalecendo o desenvolvimento de uma consciência social crítica direcionada à formação humana.

No entanto, entende-se que para garantir um ensino de qualidade e uma formação humana, aos sujeitos de uma sociedade, a educação não depende apenas de uma gestão democrática. Mas necessita, também, de um planejamento participativo e de um projeto político pedagógico contextualizado com a realidade de

cada escola. A Gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

Na democracia, supõem-se a participação de todos os segmentos sociais que compõem uma determinada sociedade. Segundo Perrenoud (2005, p. 36) “a democracia supõe o debate, portanto, tempo para pensar, para se expressar, para ouvir e compreender os pontos de vista contrários e para buscar compromissos”. Santos (2000) complementa enfatizando que a democracia deveria seguir seus aspectos contra-hegemônicos, pois a hegemonia liberal descarta a participação dos cidadãos na construção dos seus direitos democráticos, excluindo-os da política. O reconhecimento, a proteção, o respeito, a emancipação, a defesa da liberdade e da paz, são princípios, convicções e posturas que se aprende com a democracia.

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 (VEIGA, 2007, p. 18).

Nessa perspectiva, nota-se que desenvolver uma gestão democrática no âmbito escolar não é uma tarefa fácil de ser consolidada. Porque necessita da participação crítica na elaboração do projeto político pedagógico e na sua gestão. Sabe-se que para construir e oferecer uma educação de melhor qualidade e mais justa, cada segmento escolar deveria estar de portas abertas para o diálogo e para o trabalho em grupo, havendo assim, uma unificação de dos os segmentos.

O alargamento da gestão no sentido de inclusão da comunidade, das famílias e da sociedade ampla e difusa na administração escolar é outra bandeira, venha de onde vir, que ameaça a centralidade da categoria e do peso das decisões coletivas de mestres das artes de ensinar e de educar (ARROYO, 2007, p. 21).

Ao refletir as palavras do autor, entende-se que a participação constitui uma das bandeiras essenciais a serem executadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. Segundo Ferreira (2007), embora a gestão democrática da educação não seja totalmente compreendida e incorporada a prática social global e educacional, brasileira e mundial, pode-se considerar que a gestão

democrática possui um valor incalculável. É fundamental sua importância, tanto na participação humana, na formação da cidadania, na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, como também na humanização.

Para Garcia (1993), a unidade escolar desempenha o papel de transformadora de cidadãos. As pessoas agem e se expressam conforme seu aprendizado ou convívio com os outros, supõe-se que, para viver em uma sociedade mais socializada, os primeiros passos deveriam começar nela. Na concepção de Freire (1987), a escola é compreendida como espaço de comunidade, de companheirismo, que se vive e aprende as experiências da liberdade e da democracia. Ferraz (2002) enfoca que a instituição escolar deve estar comprometida com a promoção do desenvolvimento humano e com o atendimento das necessidades da sociedade. Assim, o seu processo de gestão orienta-se por uma visão global e uma ação local, visando à inserção contextualizada do educando em todas as suas dimensões, de forma autônoma e participativa. Nesta perspectiva, é indispensável o conhecimento acerca de quais concepções norteia o currículo que se apresenta, mediante as práticas pedagógicas do cotidiano escolar.

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 35).

O ambiente escolar é reconhecido como um espaço social de constantes mudanças, onde convivem e interagem diferentes pessoas, com diferentes saberes, com distintos papéis, com interesses e responsabilidades opostas. Existe, então, a necessidade de uma gestão escolar coletiva, descentralizando os poderes, valorizando a cultura, a diversidade e a historicidade da comunidade local. Como relata Dourado e Paro (2001) a gestão democrática em muitas escolas configura-se, ainda, como uma conquista a ser alcançada.

A escola transparece democrática quando avança de forma a romper com a lógica do controle e da dominação que perpassa a organização e funcionamento da escola e as relações sociais que se constroem e reconstroem no seu interior. No que se refere ao processo democrático, a forma de escolha e o exercício de função de diretor, também são princípios que precisariam ser repensados.

A instituição de ensino que visa uma gestão democrática, ao desenvolver sua proposta pedagógica, utiliza-se de pensamentos coletivos, eliminando a política do unitário, transformando-se em um local que as ações sejam frutos de um planejamento coletivo. E a comunidade escolar, protagonista do fazer pedagógico, cumprindo assim sua função social, provocando mudanças, projetando, prevendo e decidindo ações para o alcance dos fins desejados.

O trabalho coletivo e a participação inspiram saber ouvir e aceitar novas sugestões. É no coletivo, na união e nos esforços individuais, que as ações podem ser projetadas, vindo enriquecer a realidade existente. É importante destacar que a participação pode ser compreendida como um processo amplo que envolve vários panoramas e diversas possibilidades de organização. Existem dinâmicas que se caracterizam por pequenos processos de participação e outras por efetivar processos que buscam compartilhar ações e tomadas de decisões por meio do trabalho coletivo, integrando os diferentes segmentos da comunidade escolar. Para Godotti e Romão (2001, p. 101) “quanto mais se exercita a discussão coletiva das questões referentes á própria gestão da escola, mais se capacitam seus diversos segmentos para a busca de repostas à prática educativa como um todo”.

Assim, compreende-se que ao mesmo tempo em que a escola possibilita a participação de todos os segmentos escolares para o desenvolvimento da gestão democrática, possibilita também, uma formação mais ampla. Capacitação no sentido de conhecer a proposta pedagógica da escola, bem como, sua burocracia interna e externa.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 2007, p.18).

Ampliar e planejar projetos com uma nova mentalidade, também, são resultados de uma ação participativa e de uma gestão democrática. As escolas de uma sociedade democrática, “existem e trabalham para defender e ampliar a democracia, por meio da conscientização que se efetiva através da participação de todos na construção coletiva da cidadania” (FERREIRA, 2007, p. 58). A reflexão é que a escola como um todo, planeje e desenvolva sua proposta escolar no coletivo, em prol de uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

A construção de uma gestão escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens, tendo como meta a constituição na escola, de um novo trabalho coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma "vontade coletiva" em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais (PARO, 2005, p. 160).

Neste sentido, é importante salientar que a gestão escolar democrática não é uma dádiva ou uma outorga. Mesmo os governantes sendo eleitos democraticamente parceiros dos movimentos sociais, a gestão democrática ainda é considerada um mecanismo de resistência. Pois, existe ainda, uma tendência ao tradicionalismo, ao individualismo, à responsabilização do indivíduo pelo sucesso e pelo fracasso, que precisam ser combatidos e superados pelo exercício da gestão democrática. A escola necessita de uma equipe gestora que tenha liderança, iniciativa e consciência de colocar em prática um projeto coletivo que caminhe para bons resultados por parte daqueles que a compõem.

Uma escola não será democrática apenas pela sua prática administrativa, mas também pela ação pedagógica, essencialmente educativa, efetuada de maneira coerente com seus princípios. O que caracterizará uma gestão democrática serão os preceitos que norteiam as práticas, o grau de autonomia que se adquire. Essa visão aponta para a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educacional local nas questões político-pedagógicas, e ainda para a descentralização e o compartilhamento das ações. Esses procedimentos orientados pela concepção transformadora orientarão a elaboração e o desenvolvimento do projeto político pedagógico, que se fundamenta na reflexão coletiva e será de acordo com a singularidade de cada escola (VALLE, 2007, p. 74).

A partir dessa concepção, percebe-se que a gestão democrática oferece um ensino de qualidade e igualdade social, uma vez que todos os envolvidos com a instituição decidem e projetam as ações referentes ao ensino e ao funcionamento da mesma. Dessa forma, se proporcionará o fortalecimento da relação entre a direção, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade em geral, alcançando, assim, o sucesso escolar.

O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, conseguem aprender continuamente, sem retrocessos, a escola é sábia e respeitosa. Se suas crianças e jovens são frequentadores assíduos das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver os problemas que os professores lhes propõem, ela está cumprindo o papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos estão sabendo ouvir,

discordar, discutir, defender seus valores, respeitar a opinião alheia e chegar a consensos, ela pode se orgulhar de estar formando cidadãos. E, mais que tudo, se ela conseguir oferecer uma Educação, independentemente de sua origem social, raça, credo ou aparência, certamente é uma escola de sucesso (FERREIRA, 2007, p. 56).

Essa reflexão permite destacar que esse sucesso, no entanto, é alcançado e construído por meio da participação e pelo desenvolvimento de uma gestão escolar democrática. Portanto, é preciso acreditar na utopia como promotora de transformação da sociedade, utilizando-se do pensamento crítico e coletivo sobre a realidade e suas contradições. Acreditar em uma nova sociedade e em um novo cidadão que valorize e respeite todos os seres humanos como interdependentes iguais e livres, saibam superar os fatores de exclusão e discriminação social da sociedade atual, construindo um mundo mais humano e feliz.

3 METODOLOGIA

A presente investigação trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que tem por objetivo, refletir acerca da necessidade da construção coletiva da proposta política pedagógica da escola, visando uma sociedade mais democrática, para que todos possam oportunidade de freqüentar uma educação de qualidade.

Para Diez e Horn (2005) entende-se por tal pesquisa, aquela que é desenvolvida tentando explicar uma questão problema, utilizando o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas em livros e obras congêneres. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo compreender contribuições teóricas fundamentais existentes sobre uma questão problema apontada, considerando a produção já existente.

Piccoli (2004, apud Ferrari, 1974) considera a pesquisa bibliográfica o ato de ler, selecionar, fichar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa. Por meio da desta o pesquisador fica em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre um determinado assunto, com objetivo de permitir ao especialista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Portanto, a pesquisa bibliográfica é compreendida como uma etapa essencial em todo trabalho científico, compreende-se como uma reunião de informações contidas em livros, artigos científicos publicados e divulgados. Além disso, consiste no levantamento, seleção, leituras, resumos e arquivamento de informações relacionadas ao trabalho. Trata-se de informações provisórias e inacabadas, responsáveis por um processo de correção, ampliação e aperfeiçoamento na apreciação de obras científicas para o levantamento e a análise do que já se produziu sobre determinado assunto que se assume como um tema de tal pesquisa científica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação sempre foi considerada um instrumento valioso para a formação do sujeito, no contexto das alterações e complexidade da sociedade atual do mundo globalizado. O ensino para assumir o papel de agente de mudanças, gerador de conhecimentos, formador de sujeitos capacitados a intervir e atuar na sociedade de forma crítica e criativa, precisa ser reconciliado, repensado, tendo por objetivo direto a formação humana do sujeito, por meio da sua identidade social, promovendo a participação do indivíduo na sociedade. Dessa forma, não se deveria pensar em projetos educacionais, sem ter presente esse complexo histórico de globalização, no mundo atual.

O espaço escolar é considerado um lugar privilegiado para a construção de cultura mais humanizadora, de autonomia, cidadania e conhecimento como instrumento de criação de mecanismos que garantam a participação como um direito e não como uma concessão. O sistema educacional deveria encontrar formas de relações entre educação e construção “do ser” para que todos pudessem se sentir protagonistas de uma sociedade cidadã, por meio de um processo coletivo, na defesa de seus interesses e dos demais, para que suas vidas fossem mais dignas e igualitárias.

Portanto, para descentralizar o sistema de ensino, a educação precisa ser valorizada pela sociedade e a escola precisa voltar a ter prestígio. A educação precisa ser vista com outros olhares, um olhar mais crítico e reflexivo, no sentido de se pensar, planejar, programar uma educação democrática de qualidade e justa. É necessário que os cidadãos possuam, ou venham a adquirir, certas qualidades de caráter, ou virtudes cívicas, pois se as tendências hegemônicas não forem revertidas, a escola será somente uma instância a mais na formação do indivíduo exigido pelo mercado de trabalho.

A partir dessas reflexões, se compreende a necessidade de se pensar processos de organizações e os mecanismos de participação na Gestão Educacional. Sendo indispensável que os sistemas que compõe essa gestão oportunizem e facilitem a organização de ações coletivas e de resistência a todas as formas de poder, para visar processos que privilegiam a democratização participativa. Sabe-se que a Gestão Educacional é um campo que está situado

numa área de interação e de influência e que se desenvolve através de um processo que evolui constantemente. Assim, representa também um espaço de impasses e limitações políticas e econômicas, que colocam a educação em um terreno instável.

Considerando o que foi abordado sobre a elaboração do projeto político pedagógico, se obtém a consciência que é importante a participação de todos os segmentos na construção da proposta pedagógica de uma escola. Juntos, irão definir normas e critérios para que a escola desenvolva seu trabalho da melhor maneira possível. Assim, viabilizando e definindo linhas e metas mais claras para o desenvolvimento de uma educação democrática, de qualidade, de justiça social, de igualdade e de solidariedade humana. Entende-se, com clareza, que a reflexão de construção de uma proposta pedagógica precisa ser uma atividade coletiva, planejada e realizada pelo conjunto de pessoas envolvidas na escola.

Diante desse esboço, percebe-se a importância do processo avaliativo do projeto político pedagógico, no sentido de democratizar o acesso aos dados obtidos, melhorando a qualidade do ensino. Processo, este, que também implica uma convivência de sujeitos que discutem, decidem, executam e avaliam as atividades proposta coletivamente. Para que a escola, realmente, alcance os seus objetivos, é de fundamental importância que a construção do projeto político-pedagógico esteja alicerçada em uma administração participativa, coletiva, em que as decisões sejam democratizadas. Além disso, que o seu processo de avaliação e revisão seja uma prática coletiva, constante, como oportunidade de reflexão para mudanças de direção e caminho.

Ao ponderar o que foi exposto e analisado neste estudo, entende-se que a atividade de planejar deveria passar a existir como uma ação pedagógica essencial ao processo de ensino, superando sua concepção mecânica e burocrática no contexto do trabalho docente. Por isso a importância do planejamento, principalmente coletivo, no contexto escola.

No que se refere ao trabalho coletivo, compreende-se aquele realizado por um grupo de pessoas que têm compromisso com a democratização da educação escolar no país. Que a partir do pensar do diretor, do coordenador, dos professores, dos funcionários, dos alunos, dos membros do conselho de escola e demais representantes da comunidade, surjam outras ideias inovadoras e juntos possam planejar, traçar novos rumos e objetivos para serem alcançados.

A reflexão finaliza, também, que a escola para ter uma gestão democrática com intuito de melhorar e oferecer uma educação de qualidade e mais justa, cada segmento escolar deveria estar aberto ao diálogo e para o trabalho em grupo, levando adiante as idéias produzidas por este conjunto. Pois, fechar os olhos e tentar traçar metas e solucionar os problemas de forma individual, não são características de uma gestão democrática. Acredita-se que, enquanto as escolas estiverem imersas na cultura da individualidade, da desigualdade, da insegurança e do fracasso continuarão não existindo democraticamente. Se as ações forem planejadas no coletivo, este poderá ser um caminho para a superação de problemas no interior de muitas escolas.

Nas discussões sobre gestão democrática, conclui-se que a mesma fundamenta-se com um importante espaço, onde o conjunto das ações de escola, sendo elas pedagógicas ou políticas, sejam definidas por toda a comunidade escolar. Estas considerações abrem caminhos para a escola se transformar em direção de espaço, de formação de um novo homem, considerando a proposta política pedagógica. O que se aconselha, portanto, é uma nova ótica de administração e um novo fazer pedagógico, voltados para a transformação das instituições e de seus processos, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e da escola em si.

Diante desse estudo, pode-se afirmar que a relação entre a teoria e a prática, entre os discursos e a operacionalização do projeto político pedagógico, especialmente no que se refere à construção coletiva e o seu desenvolvimento, não se concretiza, em muitas escolas. Pois, sabe-se que muitas elaboram seu projeto político pedagógico, mas esquecem de por em prática as ações nele planejada. Outras, quando possuem seu projeto, possuem apenas como documento por exigências de sistemas superiores.

Mesmo sabendo que o discurso atual de muitas instituições está em consonância com as propostas das atuais políticas públicas, com base na gestão democrática em busca da formação humana cidadã, infelizmente não acontece na realidade. De outro lado, sabemos que existe o esforço de muitos educadores no sentido de conduzir propostas pedagógicas que identifiquem a instituição escolar como espaço de exercício da cidadania, cumprindo com seu papel de construção do ser humano consciente.

Por fim, a escola não é somente um estabelecimento de aprendizagem, de regras e limites, mas, sim, um espaço onde as pessoas convivem com respeito, tendo prazer em estar e em aprender, onde todos possam aprender e ensinar juntos. A escola é um espaço político-pedagógico que pode ser simplesmente ocupado por pessoas ou ser conquistado por sujeitos com desejo de conviver, interagir e desenvolver práticas educativas que possibilitem humanizar, sendo que isso, sempre, deveria ser o princípio fundamental da organização escolar.

REFERÊNCIAS

ANZIBEIRO, N. E. **Políticas Públicas e Movimentos Sociais**. Caderno Pedagógico I. Curso de Pedagogia. Universidade do Estado de Santa Catarina-UDESC. Florianópolis, SC, 2002.

ARROYO, M. G. **Da Escola Carente À Escola Possível**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

_____. **Ofício de Mestre: imagens e auto – imagens**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccvil_02LEIS/I9394.htm. Acesso em: 27 mar. 2009.

BRANDÃO, C. R. **Educação Popular na Escola Cidadã**. São Paulo: Vozes, 2002.

BUSATO, Z. S. L. **Avaliação nas Práticas de Ensino e Estágios: a importância dos registros na reflexão sobre a ação docente**. Porto Alegre, RS: Mediação, 2004.

DEON, E. **Filosofia**. Caderno Pedagógico II. Curso de Pedagogia. Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Florianópolis, SC, 2002.

DIEZ, C. L. F.; HORN, G. B. **Orientações para Elaboração de Projetos e Monografias**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

DOURADO, L. F.; PARO, V. H. (Org.) **Políticas Públicas e Educação Básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

FERRAZ, M. **Coordenação Pedagógica: funções e ações**. In: Anais do 2º Congresso Internacional dos Exponentes na Educação. Curitiba, PR: Gráfica Exponte, 2002.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. 1ª Reimpressão. Curitiba, PR: IESDE Brasil S. A, 2007.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GANDIN, D. **Planejamento Como Prática Educativa**. AEC do Brasil. São Paulo: Loyola, 1993.

GANDIN, D.; GANDIN L. A. **Temas para um Projeto Político Pedagógico**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 4. ed. Instituto Paulo Freire. (Guia da Escola Cidadã, V.1). São Paulo: Cortez, 2005.

GARCIA, R. L. **Revisitando a Pré-Escola**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

HAMMES, V. S. **Construção da Proposta Pedagógica**. Embrapa. Educação Ambiental para o Desenvolvimento Sustentável. Volume I. São Paulo: Globo, 2004.

KISIL, R. **Elaboração de Projetos e Propostas para Organização da Sociedade Civil**. 3. ed. (Coleção Gestão e Sustentabilidade). São Paulo: Global, 2004.

KRAMER, S. **Propostas Pedagógicas ou Curriculares: subsídios para uma leitura crítica**. Educação e Sociedade. São Paulo, XVIII (60), dez/ 1997.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

MAIA, C. M.; SCHEIBEL, M. F. **Didática: organização do trabalho pedagógico**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil S. A, 2006.

NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. **Família e Escola: trajetórias de escolarização em camadas médias e populares**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PARO H. V. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2005.

PERRENOUD, P. **Escola e Cidadania: o papel da escola na formação para a democracia**. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2005.

_____. **10 Novas Competências para Ensinar**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

PICOLLI, J. C. J. **Normatização para Trabalhos de Conclusão em Educação Física**. Canoas, RS: ULBRA, 2004.

PCNs, **Parâmetros Curriculares Nacionais: Educação**. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MÊS/SSEF, 1997.

RIBEIRO, A. M. et al. **Planejamento e Avaliação Educacional**: a especificidade organizativa do fazer pedagógico. Caderno Pedagógico. UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina. Abril, 2004.

RIBEIRO, J. C. **Administração Participativa: Caminho Para O Sucesso**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/administracao-participativa-caminho-para-o-sucesso-639668.html>. Acesso: 15 mar. 2009.

SANDER, B. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro, 2005.

SANTOS, B. de S. **Crítica da Razão Indolente**. São Paulo: Cortez, 2000.

SEBASTIANI, M. T. **Fundamentos Teóricos e Metodológicos da Educação Infantil**. 1. ed. 3. Reimpressão. Curitiba, PR: IESDE Brasil S. A, 2006.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Formação e Trabalho Pedagógico. 23. ed. (Coleção Magistério). Campinas, SP: Papirus, 2007.

_____. **Repensando a Didática**. 18. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

VALLE, B. de B. R. do. **Fundamentos Teóricos e Metodológicos do Ensino Fundamental**. 1. Reimpressão. Curitiba, PR: IESDE Brasil S. A, 2007.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: projeto de ensino – aprendizagem e projeto político pedagógico**. V. 1. 15. ed. Cadernos Pedagógicos do Libertad. São Paulo: Libertad, 2006.

ZABALA, A. **Como Trabalhar os Conteúdos Procedimentais em Aula**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.