

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

**Maurício Alves Veiga**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO  
PEDAGÓGICO (PPP) DA ESCOLA ESTADUAL VENINA PALMA**

**Três Passos, RS,  
2018**

**Maurício Alves Veiga**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DA  
ESCOLA ESTADUAL VENINA PALMA**

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

Orientadora: Marlize Dressler

**Três Passos, RS  
2018**

**Maurício Alves Veiga**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DA  
ESCOLA ESTADUAL VENINA PALMA**

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

**Aprovado em 30 de junho de 2018:**

---

**Marlize Dressler**  
**(Presidente / Orientadora)**

---

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

---

**Fabiana Regina da Silva, Ms. (UFSM)**

**Três Passos, RS**  
**2018**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois através dele obtive minhas maiores conquistas, já que consegui forças, sabedoria e perseverança para enfrentar o dia a dia a dia, sem me deixar abater com as dificuldades da vida.

À minha esposa Silvana e aos meus filhos amados Bianca e Ricardo, uma vez que souberam me orientar e me proporcionaram carinho, afeto e clareza em momentos de grande impaciência que demonstrei.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado nas horas que mais precisei.

Aos meus colegas de serviço em especial a Maria Elizete Martins e a Estela Mari Santos Simões, que me deram apoio naquilo que eu mais queria para o meu futuro...

Meus sinceros agradecimentos e um muito obrigado a todos!

*"Tenho o desejo de realizar uma tarefa importante na vida. Mas meu primeiro dever está em realizar humildes coisas como se fossem grandes e nobres".*

*(Helen Keller)*

## RESUMO

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

### **A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DA ESCOLA ESTADUAL VENINA PALMA**

**AUTOR: MAURÍCO ALVES VEIGA**

**ORIENTADORA: MARLIZE DRESSLER**

Data e Local da Defesa: Três Passos, 30 junho de 2018

O presente trabalho aborda a importância da gestão democrática no processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Ensino Médio Venina Palma, situada no município de Palmeira das Missões/RS. Inicialmente, parte-se do entendimento de que o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o documento norteador da Escola e o seu processo de elaboração envolve a participação de professores (as), funcionários (as), estudantes, pais e ou responsáveis; enfim, a comunidade escolar, conforme os pressupostos da Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9.394/96). Para tanto, desenvolveu-se pesquisa de campo, mediante a aplicação de questionário aos professores dessa Escola, constando questões objetivas e subjetivas, com abordagens voltadas à concepção de autonomia e participação. Com isso, analisou-se se os conceitos, autonomia e participação, se fazem presentes no processo de elaboração do PPP e o que isso significa para os sujeitos inseridos nessa instituição. A análise do PPP da Escola e pela pesquisa bibliográfica, viabilizou-se o processo de conhecimento e entendimento da realidade dessa instituição e com isso, foi possível constatar que ainda há necessidade de se avançar na construção da participação e da autonomia. No PPP da Escola constam os princípios da gestão democrática, no entanto, conforme a análise dos dados constatou-se que nem todos os sujeitos pesquisados concordam que o processo de elaboração desse documento contou com a participação e o envolvimento coletivo. Portanto, infere-se que, o PPP é um documento de relevância para a Escola e seu processo de construção necessita primar pelo coletivo, de acordo com a concepção de gestão democrática.

**Palavras-chaves:** Projeto Político Pedagógico. Participação. Autonomia. Gestão democrática.

**ABSTRACT**

**Specialization Monograph  
Postgraduate Distance Learning Course  
Lato-Sensu Specialization in Educational Management  
Universidade Federal de Santa Maria**

**The Democratic Management and the Pedagogical Politic Project (PPP) of the Venina Palma State School**

**AUTHOR: MAURÍCIO ALVES VEIGA**

**ADVISOR: MARLIZE DRESSLER**

**Date and place of the Defense: Três Passos, June 30<sup>th</sup> 2018.**

This paper discusses the importance of democratic management in the process of construction of the Political Educational Project (PPP) of the Venina Palma State High School, located in the municipality of Palmeira das Missões / RS. At the beginning, it is based on the understanding that the Political Pedagogical Project (PPP) is the guiding document of the School and its elaboration process involves the participation of teachers, school officials, students, parents and / or responsible for students; actually the school community, according to the purposes of the Law of Directives and Bases (LDB 9.394 / 96). For that, field research was developed through the application of a questionnaire to the teachers of that School, including objective and subjective issues, with approaches aimed at the conception of autonomy and participation. With the data, it was analyzed if the concepts, autonomy and participation, are present in the process of elaboration of the PPP and what that means for the subjects inserted in that institution. The analysis of the PPP of the School and the bibliographical research, made possible the process of knowledge and understanding of the reality of this institution and with that, it was possible to confirm that there is still a need to progress in the construction of participation and autonomy. The School PPP includes the principles of democratic management, however, according to the analysis of the data, it was verified that not all the subjects surveyed agree that the process of elaboration of this document counted on the participation and the collective involvement. Therefore, it is inferred that, the PPP is a document of relevance to the School and its construction process needs to stand out by the collective, according to the concept of democratic management.

**Keywords: Pedagogical Political Project. Participation. Autonomy. Democratic Management.**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEU SIGNIFICADO .....	14
2.1 Gestão democrático-participativa: autonomia e participação .....	16
2.1.1 Autonomia.....	17
2.1.2 Participação.....	18
3. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: EIXO NORTEADOR DA ESCOLA .....	20
3.1 O Planejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e suas dimensões políticas .....	23
3.2 O Projeto Político Pedagógico (PPP) e sua dimensão transformadora.....	25
4. ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA VENINA PALMA .....	26
4.1 Reflexões sobre a gestão escolar: limites e desafios .....	29
4.2 A participação no processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) .....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
APÊNDICES .....	42
ANEXOS .....	43



## INTRODUÇÃO

Durante muito tempo a função de direção de escola tinha como característica o controle das decisões administrativas e pedagógicas, desse modo, a centralização das decisões definia esse cargo. A partir do processo de abertura política após 21 anos de regime civil-militar (1964-1985), o fundamento democrático assumiu relevância no âmbito das relações entre os sujeitos nos diferentes campos da vida social. A Constituição Federal de 1988 passa a ser referência à maneira das instituições sociais atuarem e estas se modificam gradualmente, desconstruindo antigos papéis e atribuindo-lhes novas configurações. Desse modo, a partir desse texto constitucional, a educação insere-se como direito social e isso representa um avanço significativo para um país que durante longo período da história manteve fora da escola grande parte da população. Nesse sentido, os artigos 205 e 206 da Carta Magna<sup>1</sup> apresentam o direito à educação e os princípios do ensino, a saber:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;

V - valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) (BRASIL, 1988).

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm>. Acesso em: 18 de jul. 2018.

Alicerçada nessa perspectiva, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96)<sup>2</sup>, no artigo 3º, aponta a gestão democrática como um dos princípios do ensino.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
 I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;  
 III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;  
 IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;  
 V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII – valorização do profissional da educação escolar;  
 VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;  
 IX – garantia de padrão de qualidade;  
 X – valorização da experiência extraescolar;  
 XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;  
 XII – consideração com a diversidade étnico-racial (BRASIL, 1996)

Com os preceitos legais da Carta Magna e da Lei 9.394/96, a importância da gestão democrática na escola assume relevância, pois, entende-se, que os fundamentos democráticos são basilares no processo de constituição dos sujeitos e no âmbito da educação formal torna-se imprescindível. Mas, também, faz-se necessário compreender os fatores que intervêm nesse processo de construção dos preceitos democráticos no âmbito da escola.

Ao se falar em democratização da escola, inicialmente, situa-se a autonomia pedagógica e financeira, em que a escola se responsabiliza pelas decisões de planejar os rumos da instituição. Assim, a participação assume relevância e, isso significa que,

[...] a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individuais, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LUCK, 2006, p. 30-31).

A participação potencializa as finalidades da instituição e com isso, cria novas possibilidades para rever e avaliar o Projeto Político Pedagógico e propor novos rumos à instituição. Em contextos sociais que exigem mais ações do poder público, a escola, de maneira geral, assume funções além de sua alçada, por isso a participação da comunidade escolar tem relevância no processo de escolarização dos sujeitos e na construção da cidadania.

---

<sup>2</sup>Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm). Acesso em 10 de abril de 2018.

Pelo PPP, a escola estabelece suas finalidades e suas perspectivas em relação à constituição humana dos sujeitos nela inseridos.

De maneira geral, muitas críticas são dirigidas às escolas, principalmente pela falta de qualidade do ensino, desinteresse dos estudantes, desrespeito pelos professores em sala de aula, a estrutura física e material defasadas. No entanto, percebe-se que as soluções ainda permanecem distantes e sem que possam produzir alterações substanciais, capazes de mudar a atual situação vivida na educação. Sendo assim, a gestão democrática possibilita algumas alternativas e propõe novos processos decisórios, com vistas à superação das dificuldades, a partir da participação, do envolvimento da comunidade escolar, dos estudantes, dos pais, professores e funcionários.

De acordo com GADOTTI (2010) pela gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. Para de fato isso ocorrer, torna-se imprescindível a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), mediante o trabalho em equipe e com a participação de todos os envolvidos, professores, estudantes, pais e ou responsáveis. Assim, a proposta pedagógica da escola necessita pautar-se pelos princípios da democracia, participação e autonomia, sendo aspectos relevantes para o início da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

O processo de construção do PPP desenvolve-se mediante a participação e o envolvimento de todos os sujeitos inseridos na escola. Essa concepção faz parte da vivência como professor e coordenador pedagógico da Escola Estadual Venina Palma, Palmeira das Missões-RS, e tornou-se temática de estudo no decorrer do Curso de Especialização em Gestão Educacional – EaD – da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS). Desse modo, a gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Ensino Médio Venina Palma inserem-se neste trabalho de conclusão de Curso através da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo.

Essa Escola localiza-se no município de Palmeira das Missões – RS, no Bairro Westphalen e atende comunidade de baixa renda. Os três turnos de funcionamento dessa instituição oferecem Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Ensino Técnico ofertado com o curso de Eletrotécnico. Dessa forma, implicado pela temática acerca da gestão democrática e sua correlação com o processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Venina Palma apresenta-se então o pressuposto teórico-metodológico deste estudo. Para tanto, conforme a proposta deste estudo, os objetivos, geral e específicos, são os seguintes:

**Geral:**

-Analisar como ocorre a gestão democrática, conforme o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola.

**Específicos:**

-Investigar como a Escola constrói o Projeto Político Pedagógico através dos espaços escolares oportunizados aos estudantes;

-Compreender como a Comunidade Escolar concebe e entende a participação nas decisões da Escola;

-Relacionar a perspectiva de gestão democrática contida no Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Venina Palma com os fundamentos estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96);

-Entender o processo de elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Venina Palma.

A partir desses objetivos, será possível compreender como se processa a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Venina Palma no que se refere aos princípios do ensino da gestão democrática, a partir do conceito de participação. Por fim, os objetivos evidenciam a preocupação do professor com a temática gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Venina Palma, de que forma a construção ocorre e se realmente toda a comunidade escolar se faz presente na elaboração e execução do PPP. Para ocorrer de forma clara é necessário um referencial teórico pautado na metodologia adotada para elaborar o presente trabalho.

**Pressuposto teórico-metodológico**

Este estudo fundamenta-se na abordagem qualitativa, se constitui em uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo à construção de análise acerca da gestão democrática e o processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Venina Palma. De acordo com Barbato (2008), a pesquisa de campo, “[...] visa, sobretudo, gerar um conhecimento mais aprofundado de um fenômeno nas dimensões complexas de um problema ou tema, envolvendo um número restrito de participantes”. (BARBATO, 2008, p.16). Com isso, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo permitem aprofundar os conceitos dos autores que estudam questões circunscritas ao campo da educação, como a gestão democrática e a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola. Segundo DEMO (2000, p. 20) “a pesquisa teórica é dedicada a reconstruir a teoria, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos aprimorar fundamentos teóricos”.

A pesquisa de campo compreende o processo de investigação sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e como a gestão escolar atua no âmbito da instituição, nesse caso, da Escola Estadual Venina Palma. Assim, de acordo com Lakatos e Marconi (2003)

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.186).

Nesse sentido, a gestão democrática orienta-se pelas decisões dos sujeitos inseridos na escola a partir da participação, em que todos devem não omitir-se do processo. Por isso, este estudo, aponta e reitera a importância do processo de democratização da escola através da participação e do envolvimento dos sujeitos. No entendimento de Santos (2002) isso significa que a escola que se deseja não deve ser uma utopia, mas uma realidade, pensada sob os fundamentos democráticos e a partir das perspectivas dos sujeitos nela inseridos. Portanto, o que efetivamente se pretende e também, se ambiciona é a construção da gestão democrática, a qual se realiza mediante processos coletivos de se pensar a escola como um espaço democrático e de socialização dos sujeitos. Para Gadotti (1994), isso significa que,

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI, 1994, p. 2).

A gestão democrática se constitui em um princípio do ensino inscrita na Lei 9.394/96 e se orienta na educação como um direito social, conforme os preceitos constitucionais de 1988. Vê-se, portanto, que essas concepções se fazem presentes há pouco tempo no contexto das instituições e da sociedade brasileira. Isso significa que se faz necessário o entendimento e a apreensão do significado da gestão democrática como um princípio do ensino e a escola pública como espaço de todos, por isso, a participação torna-se imprescindível.

## 2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEU SIGNIFICADO

A palavra democracia<sup>3</sup> tem sua origem etimológica no grego “*demo*” que significa “povo” e “*cracia*”, “governo”. Atualmente a democracia expressa uma característica da representatividade política, em especial, do Brasil, a qual designa a concepção de governo do povo para o povo. Entende-se que os princípios democráticos envolvem aspectos amplos e se efetivam mediante processos de participação e distribuição do poder.

No âmbito da educação, a concepção de democracia insere-se nos princípios da gestão democrática e possibilita a escola organizar-se a partir da participação dos envolvidos na discussão e tomada de decisões de acordo com as demandas da comunidade escolar. Para Garcia (2001, p. 127), a gestão educacional caracteriza-se por “[...] um conjunto de ações articuladas de políticas educativas [...]”, em que as diferentes instâncias assumem responsabilidades no desenvolvimento de ações educativas. Trata-se de uma gestão compartilhada para promover uma educação de qualidade para todos.

Vieira (2002) afirma que, se a escola tem por finalidade a formação da cidadania, a gestão é fundamental. Logo, assumir a gestão, segundo a autora, significa

Passar de uma concepção de administração do cotidiano das relações de ensino-aprendizagem para a noção de um todo mais amplo, multifacetado, relacionado não apenas a uma comunidade interna, constituída por professores, alunos e funcionários, mas que se articula com as famílias e a comunidade externa. (VIEIRA, 2002, p. 141).

Já Bastos (2002, p. 7-8) aponta que “a gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação [...]”. Isso agrega à escola novas maneiras de se organizar, construídas a partir da coletividade e permite a formação de segmentos como, os conselhos escolares, conselhos de classe, associação de pais e professores, grêmio estudantil, inclusive a eleição para a direção das instituições de ensino.

Desse modo, por meio desses diferentes segmentos atuando no âmbito da instituição estabelecem-se novas relações entre os sujeitos, baseadas na liberdade de ação e de livre expressão do pensamento. Além dos aspectos relacionados às vivências democráticas, as decisões coletivas possibilitam à definição de estratégias em prol da qualidade de ensino, pela

---

<sup>3</sup> Segundo o dicionário Aurélio (2004), a palavra democracia significa “1. Governo do povo; soberania popular; 2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa do poder” (AURÉLIO, 2004, p. 291).

melhoria da estrutura física e material das escolas. Isso se processa mediante a melhoria dos prédios escolares, das instalações, aquisição de equipamentos tecnológicos, dentre outros. Esses aspectos são fundamentais no processo de desenvolvimento do ensino e, conseqüentemente, à aprendizagem dos estudantes.

Nessa perspectiva, a escola ultrapassa a formação de sujeitos individuais e amplia sua atuação na formação de consciência social, de sujeitos participativos e críticos, de sujeitos coletivos e solidários, ou seja, de cidadãos proativos e transformadores.

Nesse sentido, entende-se que a gestão escolar democrática fundamenta-se em princípios e valores que se concretizam nas relações entre os sujeitos e na dinâmica de organização e funcionamento das instituições de ensino. Nesse sentido a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96) aponta que a gestão democrática amplia as possibilidades da escola, principalmente no âmbito profissional em que os professores são corresponsáveis pela elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Também, em propiciar diversas atividades em que a comunidade possa participar e não apenas estar presente nos conselhos escolares, pois, entende-se que a família é fundamental para o processo de educação e do desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

Nas palavras de Bordignon e Gracindo,

O exercício da cidadania implica democracia de forma indissociável; significa vivenciar as relações sociais entre pessoas e instituições, de modo que, mesmo em situações conflituosas, as divergências não gerem violências; exige condições e garantias de modo a assegurar que a liberdade de expressão e a distribuição de poder e de renda se efetivem. (Ibidem, 2000, p. 147-176)

Arruda (2006), ao tratar sobre a concepção de democracia, aborda a partir da seguinte perspectiva: “A educação para a cidadania e direitos humanos é um dos meios de assegurar aos cidadãos o conhecimento dos direitos fundamentais previstos na Constituição, permitindo a todos os brasileiros organizarem-se para lutar por eles ativamente”.

Portanto, a gestão democrática vai muito além de uma política estabelecida na LDB, em que a escola trabalha em prol da comunidade, a partir de suas demandas e da realidade onde está inserida. Ou seja, a gestão democrática é construída a partir da participação de todos os segmentos envolvidos na organização escolar e para que de fato isso ocorra, a participação é fundamental.

## 2.1 Gestão democrático-participativa: autonomia e participação

A concepção de gestão democrático-participativa expressa a necessidade de superação das formas conservadoras, hierarquizadas, burocráticas e fragmentadas de organização escolar. Para tanto, a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96), estabelece nos Artigos 14 e 15, os aspectos relacionados às atribuições dos sistemas de ensino em relação à gestão democrática e, também, determinam os princípios que devem alicerçar o processo de construção pela participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar. Assim esses artigos definem que,

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

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

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

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Desse modo, como se constata a Legislação aponta a importância da gestão democrática e indica os processos necessários à consolidação desta perspectiva de participação no contexto da Educação Básica, nas diferentes esferas municipal, estadual e federal.

Para compreender os princípios do ensino da gestão democrática, conforme aponta o texto da Lei das Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96) parte-se do seguinte fundamento: “[...] a gestão democrática tem a função de orientar e organizar o trabalho da escola [...]”. E os conceitos que se fazem presentes nestas perspectivas são os seguintes: “flexibilidade, autonomia, responsabilidade, planejamento e participação” (SOUZA; CORREA, 2002, p. 56). Portanto, neste estudo, os principais eixos norteadores da gestão democrática são autonomia e a participação. Inicia-se a compreensão do conceito de autonomia, conforme abordagem a seguir.



### 2.1.1 Autonomia

Para que a gestão democrática ocorra de fato, faz-se necessária a atuação dos sujeitos da escola e da percepção da importância da atuação e da responsabilidade de cada um(a) no processo de construção de relações fundamentadas no conceito de autonomia. Essa compreensão fundamenta-se no seguinte pressuposto:

O conceito de autonomia é encarado, equivocadamente, como independência e isolamento, induzindo à ideia de que o indivíduo que a busca assume um poder completo e contrário ao controle exercido por outros sujeitos e/ou grupos. Nessa perspectiva, um indivíduo autônomo seria aquele que não tem nenhuma dependência dos outros sujeitos e organizações. Esse enfoque distorce consideravelmente o conceito de autonomia, à medida que o homem deve ser considerado intrinsecamente um ser de relação. (SOUZA; CORREA, 2002, p. 61).

Entende-se que o conceito de autonomia, processa-se mediante a construção de relações entre os sujeitos, mediadas pelo consenso. Desse modo, nas instituições busca-se graus progressivos de autonomia, haja vista que estas vinculam-se a um sistema, nacional, estadual ou municipal de ensino e, portanto, dependem das decisões e dos encaminhamentos dos órgãos desses sistemas. Nesse sentido, cumpre destacar que,

A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação, norteadores da construção da autonomia competente, que se garantem a partir dos estabelecimentos e cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes comuns. (LUCK, 2006, p. 45).

Nesse sentido, a autonomia que a legislação prevê deve ser um princípio construído na escola, partindo dos eixos que orientam e regulam ao mesmo tempo, por meio das normatizações definidas pelas políticas educacionais, porém, sem perder o sentido do coletivo, da autonomia e da participação.

Na análise de Souza e Correa (2002, p. 60), tem-se o seguinte entendimento: “[...] nesse sentido a autonomia da escola é construída a partir do seu projeto pedagógico, o qual contribui para o exercício de democratização dos espaços públicos”. Com isso, a participação

dos sujeitos inseridos no contexto escolar, torna-se imprescindível, pois, assumem o protagonismo na elaboração de seu projeto pedagógico institucional e desta forma a instituição construirá progressivos graus de autonomia.

Logo, a autonomia é uma condição construída por todos os integrantes da comunidade escolar, como, direção, pais, professores(as), estudantes, funcionários(as), enfim, a comunidade escolar. Ainda, “A autonomia não pode ser encarada, portanto, como algo herdado ou adquirido, mas fundamentalmente, como produto de processos inter-relacionados, capazes de propiciar à escola a criação de uma identidade própria”. (SOUZA; CORREA, 2002, p.62).

Os princípios da autonomia como comprometimento, competência, liderança, mobilização coletiva, transparência, visão estratégica e proativa, iniciativa e criatividade assumem relevância no âmbito da escola, pelo caráter autônomo no processo de se pensar e construir o projeto pedagógico institucional, através da participação e compromisso efetivo de todos os envolvidos. Entende-se que a escola não está isolada e nem independente de leis, normas, conforme as diretrizes emanadas de cada sistema de ensino a qual pertence.

Portanto, as deliberações, os resultados das discussões, os debates construídos coletivamente, por meio da participação da comunidade escolar torna possível à construção da ideia de pertencimento, de sujeito pertencente à escola. A autonomia constitui-se em um processo, construído a partir da realidade da instituição de ensino, com compromisso e corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos. De acordo com o processo de compreensão do conceito de autonomia, os sujeitos desenvolvem diferentes modos de participação, conforme se apresenta na abordagem a seguir.

### **2.1.2 Participação**

Outro princípio necessário para o exercício da democracia nas escolas é a participação, através do envolvimento de todos nos processos decisórios e no modo de funcionamento e organização da escola, para que de fato a gestão democrático-participativa se efetive.

O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de

tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação. (LIBÂNEO, 2004, p. 102)

Assim, a participação vincula-se aos princípios de autonomia, sendo que quanto mais efetiva e se desenvolve esse princípio, maior importância à vivência desse conceito nas relações entre os sujeitos na escola. Pois, quanto mais se promove instâncias de participação na escola, mais se fortalece os princípios de autonomia. Isso significa que,

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação e marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e individuais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos. (LÜCK 2006, p.30-31)

Sendo assim, nos espaços escolares, por meio da participação busca-se a superação de ações fragmentadas, isoladas, burocráticas e hierarquizadas. Pela participação, torna-se possível às escolas, o exercício do princípio do ensino da gestão democrática, pelo trabalho em equipe, em que, no coletivo, criem-se espaços para debates e discussões e posteriormente, se efetivem os encaminhamentos, conforme as decisões tomadas.

Nesse sentido, a gestão democrática requer compreensão dos desafios vivenciados nos diferentes espaços da instituição, na perspectiva de superar a dicotomia entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e prática. Com isso, a gestão democrática implica o repensar da estrutura do poder da escola visando a socialização. Para que a socialização ocorra de fato na gestão democrática, inclui a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. E isso significa que,

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas as questões que de outra forma não entrariam em cogitação (MARQUES, 1990, p.21).

Por essa razão, a participação no espaço escolar deve ser propiciada de diversas maneiras e, no que se refere aos professores, uma prática frequente é a participação na realização de atividades extracurriculares, como festas tradicionais (juninas, da primavera, etc.), campanhas e atividades de campo. Outro aspecto que envolve estes sujeitos e outros

segmentos da escola são as reuniões para a elaboração de soluções dos desafios existentes no contexto da escola. Já, outros momentos em que a participação norteia as ações, em especial, dos professores relacionam-se às especificidades do processo de ensino e aprendizagem que se realiza mediante o planejamento de projetos de trabalho individuais e coletivos.

No entanto, nem sempre a participação processa-se de maneira que produza mudanças. Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que, “A participação efetiva na escola pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar”. (LUCK, 2006, p. 33). Analisado sob esse prisma, os professores no coletivo, elaboram novas possibilidades e (re) significam os sentidos do trabalho em sala de aula.

No ambiente escolar ocorrem diversas formas de participação, presença, a participação como expressão verbal e discussão, participação como representação política, participação com tomada de decisão. Por fim, a participação como engajamento dos sujeitos envolvidos no processo de reinvenção e de reflexão sobre suas práticas e, com isso, identifique como a participação ocorre no âmbito da escola. Só a partir do diagnóstico, ou seja, de que maneira comunidade escolar está envolvida na tomada de decisões e sua participação, a escola redimensiona as formas e espaços de participação para que haja o engajamento dos envolvidos na esperança de uma educação melhor e que organização seja adequada para atender as necessidades de todos os envolvidos na instituição escola. Por fim, é fundamental entender que a gestão democrática no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois trata-se da participação crítica na construção do PPP e na gestão.

### **3. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: EIXO NORTEADOR DA ESCOLA**

Como documento escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) aborda as diretrizes do ensino e aponta as orientações gerais da educação, sendo assim, sua elaboração e execução exige a participação de toda a comunidade escolar. Todos os segmentos envolvidos devem se posicionar diante das decisões que se referem à organização da escola. Entende-se que a comunidade escolar atua de maneira colaborativa e, também, deliberativa e, cabe à escola, promover a participação de todos os envolvidos na tomada de decisões, onde possibilite a

organizar as ações educacionais e envolver-se no processo da elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP).

Conforme os princípios da gestão democrática, professores, estudantes, pais, comunidade escolar, têm importância nas decisões e na construção de ações coletivas, pois a escola é um órgão público as práticas devem ser realizadas em prol da comunidade escolar. Para que estas ações aconteçam, faz-se necessário o planejamento, o envolvimento das pessoas, conforme as demandas da instituição. Em relação à essa abordagem, Dalbério (2008) afirma que,

[...] o projeto político pedagógico orienta o processo de mudança direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Além do mais, a sua dimensão político pedagógico pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares. (DALBÉRIO, 2008, p.5).

Dessa forma, reitera-se a relevância da gestão democrático-participativa com vistas à construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Entende-se que o PPP da escola aponta e fundamenta os sentidos da educação, de acordo com os princípios e as diretrizes legais. O PPP, concebido nessa perspectiva como um importante documento institucional, portanto, eixo norteador da escola, viabiliza o processo de construção das mudanças, principalmente nos aspectos relacionados ao ensino e a aprendizagem. A mudança no âmbito da escola, a partir das suas demandas e das perspectivas construídas no coletivo, ressignificam o planejamento e o trabalho dos professores. E, isso significa que,

[...] O projeto pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente. O projeto pedagógico, ao se construir um processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo as relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 2003, p.12).

Nesse sentido, o PPP da escola é um documento que aponta as necessidades da instituição e de acordo com seus fundamentos, efetiva-se à construção de processos significativos de ensino e aprendizagem. O PPP tem como característica a permanente construção, pois sua elaboração e execução não são de responsabilidade da equipe gestora,

mas de todos os envolvidos na escola, portanto, se assenta nos princípios da gestão democrática. Para Libâneo (2012), o processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) orienta-se na seguinte perspectiva:

Com a disseminação das práticas da gestão participativa, foi-se consolidado o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curricular. (LIBÂNEO, 2012, p.483).

O PPP da escola tem relevante importância e precisa fundamentar-se nos seguintes princípios: participação, gestão democrática, autonomia e trabalho coletivo. Isso requer a compreensão de que a democratização de um local público como a escola, a autonomia se torna um exercício constante em que todos os segmentos sejam ouvidos e envolvidos na criação de oportunidades com espaços para a discussão e elaboração de normas possibilitando ao aluno-responsável em prestar contas do que faz e do que deixa de fazer e a mesma ainda é responsável pelas ações tomadas de decisões pertinentes e deve ser através da autonomia de todos os membros.

A escola tem autonomia relativa, pois deve se orientar nas diretrizes gerais, haja vista que a instituição integra-se ao sistema nacional de educação, assim é regida por leis comuns para todos os sistemas “[...] é lógico que à escola seja facultado pelo direito de ter outras leis próprias consideradas autônomas”. (NEVES, 2002, p. 98). Portanto, fala-se em uma autonomia relativa e não absoluta, mas não quer dizer que a instituição precise obedecer somente às diretrizes impostas pelos órgãos que as coordenam, porque o projeto político pedagógico possibilita a escola uma liberdade para desenvolver e elaborar suas próprias normas internas, ou seja, a partir de suas necessidades.

No artigo 15 da Lei 9.394/96, consta,

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Portanto, a autonomia, a participação e a gestão democrática no processo de conquista e nas tomadas de decisões na escola, torna o PPP democrático, pois sendo um documento que

visa responder as necessidades locais. Para tanto, o PPP necessita adequar-se à realidade em que a escola está inserida trazendo para dentro dessa a escola as oportunidades que a sociedade disponibiliza para os estudantes.

### **3.1 O Planejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e suas dimensões políticas**

No processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, a participação e o envolvimento de todos os segmentos tornam-se requisitos fundamentais, pois esse documento articula os sujeitos à produção de sentidos à instituição, ao conhecimento e ao trabalho pedagógico dos professores<sup>4</sup>. A gestão democrática se processa mediante a construção do diálogo e o debate e implica na retomada dos objetivos propostos à instituição. Com isso, se promove o aprendizado, o bem-estar e o desenvolvimento pleno dos alunos e de todos os sujeitos envolvidos pertencentes a instituição escola. O Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola compreende a seguinte definição de Vasconcelos (2004):

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-pedagógico para intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de transformação. (VASCONCELOS, 2004, p. 169).

Assim, as ações políticas são muito importantes para que se possa diminuir a distância entre teoria e prática, tornando-as essenciais para o real desenvolvimento dos objetivos propostos pela escola. De acordo com Bower; Balls e Golda (1992, p. 35), “há uma mudança na modalidade textual, momento em que as políticas são escritas, para o contato da prática, momento da ação que inclui o fazer, e este é um processo extremamente complexo”.

Como o ser humano é complexo, as organizações educacionais políticas necessitam ser organizadas de forma democrática a fim de que os membros participem de fato na sistematização e execução das políticas. Porém, quando a teoria é executada observam-se falhas, pois no percurso é preciso analisar e rever o processo. Logo, ao construir o projeto da

---

<sup>4</sup>Categoria que se fundamenta na concepção de que a natureza e o objeto de trabalho de professores (as), segundo Ferreira (2017, p.36), é “[...] produzir aula e, nela, produzir conhecimento em conjunto com os estudantes”.

instituição escola, ao planejar tem-se a intenção de se fazer e realizar dentro do possível, às vezes indo além para alcançar os objetivos.

O PPP deve romper o estado confortável e propor passar pelo período de instabilidade e construir novas perspectivas. Então, esse documento, deve contemplar as necessidades da instituição e também estabelecer pontos para a resolução dos problemas a partir de suas ações.

Assim, o PPP como eixo articulador do trabalho pedagógico da instituição, expressa a intencionalidade de um projeto político “por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária”. (VEIGA, 1998, p. 13). O processo de construção e execução do PPP se desenvolve mediante debate e reflexão sobre os desafios da realidade escolar. Para tanto, considera-se importante o planejamento, a organização e as intencionalidades da escola. Dessa maneira, os desafios, os limites e as possibilidades da escola inserem-se como pontos importantes à elaboração do PPP e, conseqüentemente o trabalho pedagógico dos professores. Portanto, o trabalho pedagógico do gestor escolar desenvolve-se através da organização coletiva no interior da escola, sempre com objetivo maior, de pensar e repensar constantemente o projeto pedagógico institucional. Em outras palavras, todas as ações desenvolvidas pelo gestor escolar na organização do trabalho escolar têm como eixo central o PPP.

É papel do diretor, supervisionar e orientar, organizar os espaços e tempos momentos para que o PPP seja discutido tanto para a elaboração, quando para a avaliação contínua e o redimensionamento do trabalho realizado na escola com objetivo de garantir a aprendizagem dos estudantes. Nesse tempo-espaço da escola os professores elaboram coletivamente o PPP, os quais, de acordo com Veiga (1998) expressam as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo (as concepções de cada Área de Conhecimento, a metodologia de ensino e de avaliação), dentre outros.

Sendo assim, a equipe diretiva, em destaque a Coordenação Pedagógica articula os sujeitos no tempo-espaço da escola o debate e a construção coletiva do projeto político institucional. Desse modo, fica claro que o PPP não é a tarefa apenas do gestor escolar, mas sim, um trabalho coletivo, com limites e possibilidades, conforme o entendimento dos sujeitos envolvidos no processo. Por essa razão, o PPP deve ser discutido diariamente no cotidiano escolar, sendo retomado constantemente nos momentos oportunos tais como: nas reuniões gerais, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe e reuniões com os pais e estudantes.

Ainda é possível ressaltar que o PPP é a expressão do movimento real da escola, com seus erros, seus acertos, suas contradições. Ou seja, não é apenas um documento elaborado para cumprir com as determinações legais e com exigência para a autorização de



funcionamento da instituição de ensino por parte das secretarias municipais e estaduais de educação.

Portanto, entende-se que o PPP é o eixo articulador do trabalho pedagógico dos professores, pois expressa os objetivos, os princípios, as finalidades e, além do mais, capacita os sujeitos na construção de uma perspectiva de sociedade, conforme os ideais propostos. O trabalho do gestor, em função de coordenação pedagógica ou na orientação educacional, desenvolve-se mediante o PPP.

### **3.2 O Projeto Político Pedagógico (PPP) e sua dimensão transformadora**

Busca-se apresentar as perspectivas sobre para que é, e para quem o PPP deve ser desenvolvido e organizado. É fundamental discutir o que mudar quando o projeto é posto em prática partindo sempre das ações dos sujeitos envolvidos na comunidade escolar.

[...] o projeto representa a oportunidade de direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar (LIBÂNEO, 2001, p. 103).

No entanto, é preciso estar presente, ação e participação para garantir o andamento do que está planejado no documento tornando as modificações reais. Assim, conforme Libâneo (2001, p. 81) “a participação é fundamental para garantir a gestão democrática da escola”. Com isso, o PPP propicia a participação de todos os envolvidos.

No sentido etimológico da palavra Projeto Político Pedagógico provem do latim “*projecto-participio*” passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio, empresa empreendimento. Redação provisória da lei. Plano geral de edificação (FERREIRA, 1995, p. 144). Sendo assim, o projeto norteia um rumo e uma direção em que decisões tomadas coletivamente visam o acordo sociopolítico em relação aos interesses reais e coletivos de todos os envolvidos no processo de elaboração e execução do PPP. Nas palavras de Veiga (2007) o PPP

[...] é político no sentido com o compromisso com a formação de cidadão para um tipo de sociedade e, é pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as

características necessárias as escolas de cumprirem seus propósitos e suas intencionalidades. (VEIGA, 2007, p. 96)

O PPP é o documento que organiza o trabalho da escola e propicia construção de novas possibilidades nos processos de ensino e aprendizagem. Para Veiga (1995) isso significa que,

compreende que para a implementação do PPP é fundamental considerar alguns aspectos: análise dos conflitos; a neutralização das relações corporativas e autoritárias; o rompimento da burocracia excessiva que permeia as relações na escola e a reformulação da divisão do trabalho, reduzindo modelo fragmentado, que forma as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão em favor da responsabilidade direcionada a resultado de interesse para todos. (VEIGA 1995, p.56)

Parafraseando Veiga (1995), o PPP busca em suas ações a democratização do processo de planejamento, o desenvolvimento da avaliação institucional da escola; qualificação e desenvolvimento funcional do pessoal técnico-administrativo; técnico-pedagógico e o provimento de condições facilitadoras para que a escola passe a ser vista como instituição social sujeita às determinações e contradições desta sociedade.<sup>5</sup>

#### **4. ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA VENINA PALMA**

A Escola Estadual Venina Palma localiza-se na periferia do município de Palmeira das Missões, na região Norte do estado do Rio Grande do Sul. Os estudantes inseridos nessa instituição fazem parte do conjunto da população de baixa renda, como, assalariados, outros, desprovidos da relação jurídica de emprego, catadores e inscritos em programas sociais<sup>6</sup>. Nesse sentido, cabe situar que a realidade dessa Escola assemelha-se a outros contextos de

---

<sup>5</sup>No sentido etimológico, o termo projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano. Intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral de edificação. (FERREIRA, 1975, p. 1.144)

<sup>6</sup>Os programas sociais fazem parte das políticas públicas, conforme a concepção de Hofling (2001). “Políticas públicas são aqui entendidas como o “Estado em ação” (Gobert, Muller, 1987); é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade”. (HOFLING, 2001, p.31).

instituições públicas que enfrentam diariamente as mazelas provocadas pela extrema desigualdade social, característica do capitalismo dependente e tardio do Brasil. Por isso, o programa da merenda escolar (também faz parte do conjunto das políticas públicas) tem importante papel, pois muitas vezes é a única refeição do dia para muitos estudantes dessa Escola, assim como grande parte das escolas públicas desse país.

Outro fator importante destacado pelos sujeitos envolvidos na pesquisa que se integra à questão social dos estudantes, diz respeito às dificuldades no envolvimento com os estudos e à falta de perspectivas no futuro. Essas atitudes geram desmotivação e desinteresse nas aulas e integram-se aos aspectos disciplinares no contexto escolar. A Escola, por meio de seus setores, como a coordenação pedagógica, atenta às essas questões, busca atender e compreender o estudante, procurando solucionar suas aflições e dificuldades tornando-se às vezes um amigo. No entanto, para melhor atender seus estudantes, é fundamental que a Escola receba mais recursos financeiros para que possam ser investidos em projetos e na melhoria da sua estrutura física e material.

A Escola Estadual Venina Palma, vincula-se às normatizações da Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. Essa Escola foi fundada em 06 de maio de 1979, na comunidade da Vila Westphalen, em uma área de 10.000m<sup>2</sup>, doada pelo Sr. Pedro Scariot, com o objetivo de oferecer à comunidade integração, incentivo e melhores condições de vida

Numa perspectiva humanizada, voltada para a auto-realização e preparo para o exercício consciente da cidadania. , proporcionando, assim aos seus alunos habilidades formativas, hábitos e atitudes de responsabilidade, respeito a si mesmo, às pessoas e às coisas, em um clima harmonioso e solidário. A escola é dividida em turnos: diurno e noturno, oferecendo condições para que todos ingressem e permaneçam na escola. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ESCOLA VENINA PALMA, 2011, p. 04)

Atualmente, a Escola oferece atendimento às crianças com necessidades educacionais especiais através de Classes Especiais para Deficientes Mentais e Salas de Recursos Deficientes Visuais e Auditivos. Nas salas regulares, atende alunos do Pré-escolar ao Ensino Médio e uma grande conquista foi a implantação da EJA (Educação de Jovens e Adultos) o que possibilitou a volta aos bancos escolares de pessoas que haviam deixado de frequentar em idade compatível com a série. Também, oferece o curso Técnico em Eletrotécnica na forma subsequente.

A Escola Venina Palma situa-se num contexto de forte incidência da pobreza e de exclusão social. Está inserida em uma comunidade formada por bairros pobres, sem

planejamento urbano, moradias em locais sem estrutura e população oriunda do êxodo rural, em busca de emprego e melhores condições de vida. A maioria dos pais abandonou a escola e têm no trabalho informal a sua fonte de renda. Muitas crianças em idade escolar, integram o mercado de trabalho, para contribuir na renda familiar e, conseqüentemente, evadem da Escola.

A instituição se coloca a frente de um desafio e acredita na importância da valorização do ser humano, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento e exercício efetivo da cidadania, possibilitando a transformação do sujeito e conseqüentemente da sociedade, e que a educação e o acesso de todos aos diferentes níveis de ensino se configure como um instrumento de desenvolvimento e ascensão social.

Com isso a escola em seu PPP apresenta as concepções no seu entendimento que de

Homem é um ser que constrói sua própria existência capaz de ser sociável, transformador e responsável pela evolução e características da sociedade, com capacidade de interferir de forma benéfica ou maléfica na vida o tornando crítico e reflexivo de sua ação na sociedade.

Na sua visão a sociedade está baseada nas ações e resultados, que se faz necessário para construir uma sociedade crítica, reflexiva, igualitária, democrática e integradora, proporcionando relações entre as pessoas, caracterizadas pela interação de diversas culturas em que cada cidadão constrói a sua existência e a do coletivo.

Referente a concepção de educação o PPP da escola diz que é um processo educacional deve contemplar um ensino aprendizagem que ultrapasse as portas de saberes e, desenvolva um processo de produção e de apropriação de conhecimento e transformando, possibilitando, ao cidadão ser crítico e que seja capaz de exercer sua cidadania, compreendendo as questões sociais e transformando a sua realidade. Já no que se refere à educação compreende em ensinar e aprender, pois passar o conhecimento não é o suficiente é necessário a troca de experiências, bom julgamento e sabedoria. A educação tem nos seus objetivos fundamentais e são passados de geração para geração. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO VENINA PALMA, 2011, p. 06, 07 e 08).

Ao professor cabe a responsabilidade de planejar e problematizar o conhecimento, ou seja, produzir a aula, conforme o conceito de trabalho pedagógico.

Por isso, no trabalho pedagógico cotidiano, os professores aprendem a trabalhar como professores. Nesse contexto, as produções são variadas, incluindo aprender a pensar a profissão, o que implica transcender ao dado, ao pronto, sem se ater à reprodução tão somente. Assim, os profissionais elaboram a aula, sua efetiva criação. A aula é esta síntese do trabalho pedagógico, interação que apresenta aspectos decisivos como o tom de voz, a seleção de palavras e linguagens, a lógica argumentativa, o olhar, entre outros. Principia e evolui em torno de saberes organizados, em discurso, amalgamando historicidade e subjetividades para produzir conhecimentos (FERREIRA, 2017, p. 30).

Nesse sentido, os professores devem estar preocupados em trazer e buscar mudanças em seu planejamento, assim proporcionado aos estudantes novas possibilidades e alternativas

de aprendizagem, também se utilizando da criatividade e desenvolvendo metodologias problematizadoras.

O conhecimento envolve vivências, trocas e experiências que oportunizam o desenvolvimento do ser humano, gerando mudanças de comportamento no modo de pensar, sentir e agir. A sociedade constitui-se processo de construção histórica na relação entre os homens e a natureza e para a Escola Estadual Venina Palma a mudança e a transformação da realidade se processa de maneira à contribuir para melhores condições educacionais para a população, primando pela qualidade e criatividade no ensino que ministramos, pelo trabalho participativo, eficaz, inovador e responsável desenvolvido pela nossa equipe, respeitando nossos alunos, pais e comunidade escolar, contribuindo para uma sociedade onde se efetive o princípio da igualdade.

#### A escola em sua filosofia se baseia na educação libertadora

Proporcionar aos educandos uma educação libertadora e humanizante, baseada nos direitos inalienáveis de cada pessoa, na solidariedade, na justiça social, na honestidade, na responsabilidade e no respeito às diferenças como condição para a construção do conhecimento, bem como em atitudes e valores, exercitando a cidadania e sendo atuantes e responsáveis pelo melhoramento e aperfeiçoamento dos espaços em que se encontram inseridos. Formar sujeitos participantes e ativos, comprometidos com a transformação social, valorizando os diferentes saberes e a cultura popular, tendo a educação como base do desenvolvimento social, entendido como socialmente justo, economicamente viável, ambientalmente sustentável, solidário e igualitário, que considere o homem e a mulher em sua relação com o meio e com os demais. (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO ESCOLA VENINA PALMA, 2011, p. 08 - 09).

Portanto, a escola pesquisada mostra-se engajada com a educação e a inserção dos estudantes na sociedade tornando-os seres críticos e transformadores de sua realidade independentemente de onde estão inseridos ou oriundos, é através da valorização de todos os sujeitos que a escola alicerça seus objetivos e os atinge de modo satisfatório, mesmo com as adversidades encontradas no seu dia a dia. É fundamental a escola ser e estar preocupada com a comunidade escolar em seu desenvolvimento pleno.

#### **4.1 Reflexões sobre a gestão escolar: limites e desafios**

Para os professores pesquisados, a gestão escolar apresenta limites em sua atuação e enfrenta diferentes desafios. Na opinião de alguns professores, a gestão escolar processa-se de maneira adequada, conforme as necessidades da comunidade escolar. Outros consideram importante que a equipe gestora se envolva mais e se comprometa com suas responsabilidades, que se comunique com todos que fazem parte da gestão escolar, mesmo tendo consciência de que não irão agradar a todos. Já, outros sujeitos envolvidos na pesquisa, entendem que a gestão escolar faz o que está ao seu alcance, pois a Escola enfrenta dificuldades financeiras pela redução dos investimentos do Estado e, vivencia desafios pela situação de vulnerabilidade social de parte dos estudantes e seus familiares.

Sabe-se que o trabalho desenvolvido pela escola não se constrói de maneira isolada e fragmentada, faz-se necessária participação, por isso, o envolvimento das famílias torna-se imprescindível. Desse modo, de acordo com a opinião dos sujeitos pesquisados, a participação das famílias na Escola ainda é restrita. Apontam que, de maneira geral, a comunidade escolar não se envolve nas discussões e no encaminhamento das questões relacionadas à Escola como um todo. Normalmente, os pais e ou responsáveis participam apenas da primeira reunião, de início do ano letivo ou quando convocados para resolver questão relacionada ao (s) filho (s).

Os professores elucidados em referência a questão 04 atuam na escola à mais de 15 anos, ou seja, compreendem a realidade escolar e conhecem a comunidade onde a mesma está inserida, sendo assim, o professor 1 é formada em Pedagogia e atua no Ensino Fundamental I, o professor 2 é formado em Ciências Biológicas com especialização em Matemática atuando nas turmas do Ensino Fundamental II e Ensino Médio e por fim o professor 3 é formada em Pedagogia e atualmente tem a função de dirigir a Escola Venina Palma juntamente com sua equipe.

Isso se evidencia nas respostas elaboradas pelos professores, conforme proposta da questão 04 (quatro) “A comunidade escolar participa da gestão da Escola? Justifique sua resposta”. Conforme a análise dessa indagação, os professores assim se posicionam:

**Professor 1:** “penso que em partes. A comunidade participa muito pouco das decisões tomadas pela direção. Sua participação em geral é somente para aprovar o que lhe foi apresentado”.

**Professor 2:** “ a participação é estimulada de maneira permanente usando-se variadas metodologias no sentido de garantir a participação, porém há sempre uma dificuldade em garantir presença significativa e constante reuniões”.

**Professor 3:** Sabemos da grande importância de a comunidade escolar participar na vida de seus filhos, relacionada a formação de uma escola democrática. No entanto, estamos em processo de modo a estimular a participação de forma adequada.

Os desafios e limites percebidos pelos professores, evidenciam a realidade vivida atualmente pelas escolas, pois os pais não se preocupam ou consideram a educação para seus filhos importante, lembrando que não é a maioria. Mesmo a escola desenvolvendo projetos, atividades, reuniões não se atinge por completo as famílias em sua real participação na vida escolar de seus filhos. Em determinados momentos também são convocados, conforme consta na fala acima exposta e isso evidencia que a escola enfrenta desafios nos aspectos relacionados à participação. Com isso, a participação da família na escola não ocorre de forma efetiva porque os mesmos são apenas convocados para aprovar o que já foi desenvolvido pela própria escola, não oportunizando auxiliar ou dar sua opinião na tomada de decisões.

Assim, por esse e outras razões os pais se sentem excluídos da escola por não se julgarem capazes de ajudar ou agir na construção do PPP, de algum projeto ou até mesmo nas festas realizadas na mesma. É preciso mudar essa visão que a escola tem da família e a visão que a família tem da escola para que todos possibilitem mudanças e melhorias na educação dos estudantes nela inseridos. Nesse sentido a escola deve desenvolver o seu papel através de reuniões, projetos e também ouvir mais os pais e a comunidade escolar para que a gestão democrática ocorra de fato e a comunidade escolar se sinta parte da escola. Nesse sentido Lück destaca

Em organizações democraticamente administradas inclusive escolas – os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir a escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LÜCK, 1998, p. 15).

Mas, essas mudanças devem ocorrer de forma significativa e é fundamental a conscientização e o planejamento escolar não deve estar pronto apenas para ser aplicado, é necessário realizar dialogo através de propostas que conduzam a discussão e, assim todos se comprometem com a educação. Assim, se torna imprescindível o diálogo em que ocorra a compreensão, o entendimento e principalmente a união de todos os segmentos envolvidos dentro do ambiente escolar, logo oportunizará um desenvolvimento satisfatório dos alunos envolvidos no processo.

Os professores que se referem a participação dos segmentos alguns atuam há mais de 15 anos na escola e uns em torno de 3 anos, o professor 1 é formado em Ciências Biológicas e Matemática atua em turmas do Ensino Fundamental I e Ensino Médio, o professor 2 é

formada em Pedagogia e atua como Coordenadora Pedagógica do Ensino Fundamental I e por fim o professor 3 é formado em Geografia atua com turmas do Ensino Fundamental II e Ensino Médio.

Em relação à participação de segmentos da Escola, como, o Círculo de Pais e Mestres (CPM) o Conselho Escolar e outros segmentos da Escola, professores apontam que

**Professor 1:** “Acredito que a participação da comunidade escolar se restrinja somente nas participações de reuniões (início do ano letivo ou quando são chamados para resolver comportamento inadequado de seus filhos), CPM e Conselho Escolar. Não vejo no meu entendimento a participação efetiva da comunidade escolar”.

**Professora 2:** “Sempre todos são envolvidos nas decisões escolares e participam de diversos espaços como Conselho Escolar, CPM, reuniões, entre outros. ”

**Professor 3:** Sim, ao retirarem os boletins dos educandos, participando de reuniões do CPM e do Conselho Escolar, bem como participando das diretorias do CE, CPM e nas assinaturas dos processos financeiros (administrativos.)

Alguns professores referem-se à participação dos pais no Conselho Escolar e no Círculo de Pais e Mestres. Na opinião destes, os pais envolvidos no Conselho Escolar juntamente com os demais membros têm a função de fiscalizar e aprovar o plano de ações referente às verbas recebidas pela Escola dos governantes é um órgão fundamental dentro dessa, principalmente na tomada de decisões juntamente com a equipe diretiva. Nesse sentido, com a gestão democrática ocorreram algumas mudanças em seu estatuto, o prazo para realizar as eleições do mesmo.

Ao que se refere ao Círculo de Pais e Mestres é uma entidade sem fins lucrativos que é representada nas escolas públicas por membros da comunidade escolar e são responsáveis pela realização de procedimentos como rifas, festas, promoções para arrecadar fundos para a manutenção da escola pública. No entanto, o Conselho Escolar e o CPM são instâncias colegiadas da gestão democrática na escola e um completa o outro, ou seja, uma não sobrevive sem a outra. É fundamental que a escola e a comunidade escolar se mobilizem para a participação de todos e que sejam representados em sua composição e que sejam comprometidos com o trabalho e o fortalecimento da gestão administrativa e financeira.

O Círculo de Pais e Mestres e o Conselho Escolar fazem parte dos segmentos da Escola e no artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96) consta que

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalente. (BRASIL, 1996).



A participação da comunidade escolar processa-se mediante a gestão democrática e, ainda, de acordo com o artigo 12 dessa Lei, cabe às instituições de ensino da Educação Básica, “administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros”. E, ainda no mesmo artigo, aponta que a Escola tem a incumbência em “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. (BRASIL, 1996). Nesse sentido, conforme os dados produzidos na pesquisa realizada na Escola Estadual Venina Palma, a equipe diretiva e os professores desenvolvem projetos com a comunidade escolar e isso expressa a vivência de princípios da gestão democrática.

Nesse sentido, os projetos desenvolvidos pela Escola expressam a preocupação com a comunidade escolar em fundamentar ideias que produzam o devido conhecimento para uma eventual autonomia do educando, buscando como base a participação e o convívio em sociedade.

Por fim, a formação de mais alguns professores que atua há mais de 10 anos na escola, com isso, o professor 1 é formada em Letras e atua com turmas do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, o professor 2 é formado em Ciências Biológicas e Matemática atuando com turmas do Ensino Fundamental II e Ensino Médio e por fim o professor 3 é formado em Pedagogia e Geografia atuando com turmas o Ensino Fundamental I e II.

A partir da questão “O que você considera importante rever e mudar na Escola?” Professores apontam a necessidade de mudanças na instituição, em acompanhar o processo de transformação da sociedade, principalmente em razão do avanço da ciência e da tecnologia. Isso se evidencia na abordagem a seguir:

**Professor 1:** “Alguns itens das normas de convivência, um espaço maior para planejamento coletivo proporcionando a elaboração e execução de projetos educacionais.”

**Professora 2:** “Os tempos e os espaços que são utilizados, buscando revitaliza-los aproximando-se mais da comunidade escolar, realizando pesquisa participante.”

**Professor 3:** Eu considero necessário a disciplina sem ela é mais difícil que ocorra a aprendizagem e o desgaste emocional é grande. Para mim a indisciplina é o maior empecilho ao desenvolvimento do bom trabalho pedagógico.

Como se sabe a educação tem seus limites em diversos aspectos, com isso, o trabalho pedagógico do professor por diversas vezes é prejudicado pela falta de tempo disponível na escola para o planejamento coletivo para que os educadores possam elaborar e desenvolver novos projetos, conforme o PPP. Além disso, o fator tempo dificulta a retomada das normas

de convivência do Regimento Escolar da Escola. Assim, a equipe diretiva, deve e precisa se organizar para proporcionar ao professor um planejamento adequado que desenvolva a aprendizagem dos estudantes e, também, proporcionar mais atividades que aproximem a comunidade escolar da instituição. Por essa razão, é fundamental a equipe diretiva atuar de maneira dinâmica e se torne possível a execução do plano de ação, logo a escola terá melhores resultados em todos os aspectos.

Entende-se que a equipe diretiva precisa ouvir e fazer os professores parte integrante da Escola através de diferentes formas, desde elaboração de projetos, no envolvimento nas reuniões pedagógicas, na elaboração e retomada do Projeto Político Pedagógico (PPP), nos espaços da formação continuada realizada no âmbito da instituição, dentre outros. Para tanto, faz-se necessária criação de espaços onde a equipe diretiva possa escutar os professores e, estes, opinar e participar de fato. Com isso, a gestão democrática assume importante papel no processo de construção e, também, de reelaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). Anuncia-se, então, o processo de construção do Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Venina Palma a partir das análises das questões propostas na pesquisa de campo.

#### **4.2 A participação no processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Conforme o exposto, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) envolve a participação dos diferentes segmentos que compõem a escola, visto que o PPP orienta o trabalho da instituição, em destaque, o trabalho pedagógico dos professores. Portanto, nessa seção analisa-se o processo de participação dos professores na elaboração do PPP da Escola Estadual Venina Palma, Para tanto, parte-se de quatro (04) questões objetivas propostas aos professores e, apresentam-se os resultados destas.

Na proposta da questão um (01), consta a participação como aspecto central, conforme o enunciado: “Você participa da construção do PPP da Escola Venina Palma?” Dos pesquisados, onze (11) confirmam seu envolvimento e sua participação nesse processo. Já para três (3) pesquisados, a participação teve pouca representatividade com quatorze (14) participantes. Importante considerar nessa questão a abordagem de Veiga (1998, p.21) sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP), assim referenciada:

O Projeto Político Pedagógico precisa da participação de toda a comunidade escolar diretamente ou por representatividade também legítima e democrática. Indispensável é que à frente de sua construção esteja a gestão escolar, exercendo sua liderança na coletividade, mobilizando e estimulando a participação, compartilhando e orientando. O Projeto Político Pedagógico (PPP) não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola, situado em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado. (VEIGA, 1998, p.21)

Na questão dois (02) que trata da autonomia da Escola, assim apresentada: “A Escola tem autonomia nas duas decisões? Sendo cinco (5) professores assinalam positivamente e quatro (5) consideram que a instituição as vezes tem autonomia e três (4) consideram que nem sempre se tem essa autonomia. Em consonância à proposta dessa questão, aproxima-se nessa análise a concepção burocrática do PPP, entendida como mera exigência da Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. Para os quatorze (14) professores, a elaboração do PPP cumpre as determinações da Secretaria de Educação e que este projeto institucional (PPP) consideram uma exigência burocrática, construção e formal da Seduc/RS.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96), no artigo nº 14 a elaboração ou construção do PPP envolve,

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

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

A escola tem autonomia para elaborar e executar o Projeto Político Pedagógico (PPP), mas precisa envolver a participação de toda a comunidade escolar e dos conselhos para a sua elaboração. As escolas mesmo se baseando nas normas gerais da educação, é necessário observar que as escolas se diferenciam de região para região, bem como o interesse de todos os envolvidos no processo de construção do Projeto Político Pedagógico.

Por último, nesse processo de análise, situa-se outra questão “Você acredita que o PPP é um instrumento que pode melhorar a qualidade da Escola? ” Os quatorze professores pesquisados entendem que isso é possível através do PPP e dessa forma, constata-se que no processo de elaboração do PPP, a participação dos professores ainda necessita ser ampliada. O PPP possibilita à construção da autonomia da Escola em suas decisões, porém depende do

caráter destas, haja vista que para professores pesquisados cinco afirmam que a Escola tem autonomia e sete professores isso nem sempre ocorre em virtude da necessidade em atender às determinações da Coordenadoria Regional de Educação (CRE) e ou a Secretaria Estadual de Educação (SEDUC).

A partir do processo de produção desses dados, constata-se que os professores entendem a participação como importante referencial à elaboração do PPP, de forma coletiva, com o envolvimento de todos os segmentos da Escola. Portanto, reitera-se que, todos os pesquisados concordam que o PPP deva ser construído coletivamente, mediante a responsabilidade e o compromisso.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho foi elaborado a partir do interesse e da necessidade em conhecer melhor a realidade da Escola Estadual Venina Palma, do município de Palmeira das Missões. Em razão de fazer parte dessa instituição, como professor e gestor escolar em coordenação pedagógica, vários questionamentos provocaram à construção deste estudo e a escolha pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola tornou-se relevante e, assim, se constituiu tema de pesquisa. Desse modo, a pesquisa de campo, através da aplicação de questionário com questões objetivas e subjetivas foi possível conhecer e compreender como os professores entendem a participação, qual a importância dessa no processo de construção do PPP, se a Escola tem ou não autonomia no seu processo de decisão ou se apenas delibera, conforme as orientações do sistema estadual de ensino, sob a coordenação da Secretaria de Educação do Estado (Seduc – RS) e Coordenadoria Regional de Educação. Com isso, procurou-se investigar e entender a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP e analisar a importância desse documento no cotidiano dessa Escola.

Sendo assim, no primeiro momento abordei a gestão democrática participativa a partir dos princípios, autonomia e participação, e como esta concepção de gestão apresenta-se no âmbito da Escola. Posteriormente, abordou-se o Projeto Político Pedagógico (PPP) como eixo norteador do trabalho institucional e do trabalho pedagógico dos professores. Conforme se constatou, os professores da Escola demonstraram preocupação com a elaboração do PPP. Também, foi possível observar que nem sempre os professores usufruem de espaços para

opinar na construção do PPP, ou seja, sem a liberdade necessária para que a Escola desenvolva seu trabalho de maneira a atender os princípios do ensino da gestão democrática.

Desse modo, realizou-se análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual Venina Palma, no intuito de entender as concepções referentes à participação no processo de elaboração desse documento. Por fim, de acordo com a análise dos dados produzidos, foi possível ressaltar as escritas dos professores, possibilitando reflexões acerca de suas respostas e assim possibilitando compreender e entender as aflições e preocupações dos envolvidos no processo voltado em todos os sentidos.

Com isso, a participação efetiva e coletiva de todos os segmentos da Escola, da comunidade escolar, professores e estudantes busca-se resgatar o espaço escolar e, principalmente, o interesse dos estudantes pela Escola. Com isso, reitera-se a importância do PPP na Escola, mediante o compromisso em sua elaboração e o cumprimento de suas finalidades e seus objetivos. Para tanto, faz-se necessário, repensar e (re) significar o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola, alicerçado nos princípios da autonomia e participação, com vistas à construção de sentidos à Escola para os estudantes, professores, comunidade escolar e a sociedade como um todo.

Nesse sentido, o objetivo da pesquisa foi de demonstrar a importância da participação na Escola no processo de elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP). E, para que ocorra o Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Ensino as funções sociais e pedagógicas da escola devem estar de forma clara e, com isso, os professores desenvolvem as capacidades dos estudantes, buscam à superação dos desafios existentes no âmbito da sala de aula e da Escola como um todo.

Outro ponto observado e considerado significativo é a autonomia na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola, sendo que a mesma tem liberdade de elaborar, respeitando a realidade em que está inserida proporcionando aprendizagem dos estudantes. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico é um instrumento para a real participação da comunidade escolar, ou seja, é a democratização do ensino. Segundo Veiga (1995), o Projeto Político Pedagógico (PPP) compreende o processo participativo na tomada de decisões coletivas que, mediante o chamado os sujeitos compartilham diferentes concepções no modo de ser e fazer educação na escola.

Por outro lado, a pesquisa proporcionou compreender a preocupação da Escola com a efetiva participação dos pais, porém os professores envolvidos mostraram-se preocupados com as dificuldades enfrentadas.

Por fim, o estudo sobre a gestão democrática ampliou a compreensão das possibilidades e oportunidades sobre a autonomia e a participação na Escola. Porém, percebeu-se que essas concepções ainda se encontram em processo de implementação e adequação da gestão e faz-se necessária avançar na prática, com a criação de espaços em que os sujeitos possam, opinar, colaborar e, com isso efetivar de fato a gestão democrática.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, E. M. C. **A percepção da cidadania no Brasil**: entre a igualdade e a liberdade. Revista Sociologia Jurídica, n. 2, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://sociologiajur.vilabol.uol.com.br/rev02ericaarruda.htm>>. Acesso em: 15 de abril de 2018.

BARBATO, Silviane. **Metodologia de Pesquisa Qualitativa**. Brasília: Editora UnB, 2008.

BASTOS, J. B. **Gestão Democrática da educação**: as práticas administrativas compartilhadas. In:\_\_\_\_\_. **Gestão democrática**. 2. ed. Rio de Janeiro: DPA& A: Sepe, 2001.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação**: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S.; AGUIAR, M. A. (Org.). **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. P. 147 – 76.

BOWE,R.; BALL,S.; GOLDA,S.; **Reforming education & changing schools**: case studiens in Policy Sociology. London: Routledge, 1992.

BRASIL: Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccvivil\\_03/constituicao/constituico compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccvivil_03/constituicao/constituico compilado.htm). Acesso em: 18 de jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário oficial da União, Brasília, DF, 2006.

\_\_\_\_\_.Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (atualizada)**. Disponível em

[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf), e [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm). Acesso em 10 de abr. de 2018.

DALBÉRIO, Maria Célia Borges. **Gestão Democrática e participação na escola pública popular**. Universidade Federal de Uberlândia, MG, 2008.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Básico de Língua Portuguesa** – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 5º ed. p. 1.144, 1975.

FERREIRA, L.S. **O trabalho pedagógico na escola: sujeitos, tempo e conhecimentos**. Curitiba: CRV, 2017.

GADOTTI, Moacir. **A Carta da terra na educação: volume 3 da cidadania planetária**. Ed. Inst. Paulo Freire, 2010.

GARCIA, W. E. **Tecnocratas, educadores e os dilemas da gestão**. In: FERREIRA, N.; AGUIAR, M. A. da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

LAKATO, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. – São Paulo: Atlas 2003.

LIBÂNEO, J.C., OLIVEIRA, J. F., TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4ª. ed. Goiânia: Ed. Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão e organização da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. São Paulo: Vozes, 2006ª.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** São Paulo: Vozes, 2006c.

\_\_\_\_\_. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

MARQUES, M. O. **Projeto Pedagógico: A marca da escola.** In.: Revista Educação e Contexto. Projeto Pedagógico e identidade da escola nº 18. Ijuí. Unijuí, abr./jun. 1990.

NEVES, Carmem Moreira de C. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional.** In.: VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível.** Campinas, SP, Papirus, 15ª edição, 2002.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. Escola Estadual de Ensino Médio **Venina Palma.** 2011

SANTOS, Clovis Roberto dos Santos. **Gestor Educacional de uma escola em mudança.** Thomson Pioneira – 2002, p. 26.

SOUZA, J.V.; CORREA, J. **Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola.** In.: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VASCONCELOS, C. dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, I. P. A. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Caderno CEDES, vol. 23 nº 61, Campinas, Dec. 2003.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas, SP: Papirus, 1995. p. 11-33.

VIEIRA, S. L. **Política educacional em tempos de transição.** Brasília: Editora Plano, 2000.



\_\_\_\_\_ **Escola. Função Social, Gestão e Política Educacional.** São Paulo, Cortez,  
2002.

## APÊNDICES

### TERMO DE CONSENTIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA

ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL

Termo de consentimento para publicação

Este termo refere-se à Monografia intitulada “**A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Ensino Médio Venina Palma**”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação à distância em Gestão Educacional/UFSM, de autoria de Maurício Alves da Veiga, sob a orientação de Marlize Dressler.

A presente pesquisa tem como objetivo: Analisar o processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Ensino Médio Venina Palma a partir das perspectivas dos sujeitos envolvidos, conforme os pressupostos da gestão democrática.

Os resultados desta pesquisa serão divulgados na íntegra ou em partes, através de imprensa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos da entrevista transcrita abaixo:

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, entrevistado para a pesquisa da monografia “A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Ensino Médio Venina Palma”, autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

\_\_\_\_\_  
Nome do entrevistado

Palmeira das Missões, \_\_\_\_\_, de abril, de 2018.

## ANEXOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

### **CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**Pesquisa: Assunto: A gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico – PPP**

**Parte I: Questões relacionadas ao contexto da Escola Estadual Venina Palma, do município de Palmeira das Missões: Gestão escolar e produção do trabalho pedagógico de professores**

1) Qual o perfil socioeconômico e cultural da comunidade em geral e dos estudantes?

---

---

2) Como é a realidade da Escola Venina Palma?

---

---

3) Como você observa e analisa a atuação da gestão escolar?

---

---

---

4) A comunidade escolar participa da gestão da Escola? Justifique sua resposta.

---

---

---

5) Como ocorre a organização escolar?

---

---

6) Como é o trabalho que você realiza na Escola?

---

---

7) Quais os instrumentos avaliativos que você utiliza para observar, analisar e verificar a aprendizagem dos/as estudantes?

---

---

8) O que você considera importante em rever e mudar na escola?

---

---

**Parte II: Questões sobre a participação e a construção do Projeto Político Pedagógico – PPP**

1) Você participa da construção do PPP da Escola Venina Palma?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Nem sempre
- ( ) Não sei do que trata

2) Devem estar presentes na construção do PPP da escola o currículo, a avaliação e a organização estrutural?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Nem sempre
- ( ) Não sei do que trata esses temas

3) A Escola tem autonomia nas suas decisões?

- ( ) Sim
- ( ) Não
- ( ) Às vezes
- ( ) Nem sempre

4) Você julga necessário rever normas de convivência no PPP da unidade de ensino? Rever... normas de convivência? Reelaborar ...

- ( ) Sim.
- ( ) Não.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Nem sempre.

5) A equipe gestora da Escola sensibiliza realiza ou já realizou algum trabalho de sensibilização nos vários seguimentos da escola sobre a importância do PPP?

- Sim.
- Não.
- Às vezes.
- Nem sempre.

6) Você considera a construção do PPP importante ou entende ser apenas uma exigência burocrática e formal da Secretaria Estadual de Educação – Seduc/RS?

- Sim.
- Não.
- Às vezes.
- Nem sempre.

7) Você acredita que o PPP é um instrumento que pode melhorar a qualidade da Escola?

- Sim.
- Não.
- Às vezes.
- Nem sempre.

8) Você concorda que o PPP precisa ser construído coletivamente com responsabilidade e compromisso?

- Sim.
- Não.
- Às vezes.
- Nem sempre.