

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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA  
RELAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**JANAÍNA NILSE BONAFÉ**

**Três Passos, RS, Brasil  
2015**

# **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA RELAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**Janaína Nilse Bonafé**

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 grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**Orientadora: Prof. Ms. Lucia Bernadete Fleig Koff**

**Três Passos, RS, Brasil  
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA RELAÇÃO NA  
CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Elaborada por

**Janaína Nilse Bonafé**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional.**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Lucia Bernadete Fleig Koff, Ms.**  
(Presidente/Orientadora)

**Mariglei Severo Maraschin, Dr. (UFSM)**

**Janice Machado dos Santos Jensen, Ms. (Externo)**

**Três Passos, 28 de novembro de 2015.**

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação a Distância Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA RELAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

AUTORA: Janaína Nilse Bonafé

ORIENTADORA: **Lúcia Bernadete Fleig Koff,**

Data e Local de Defesa: Três Passos, 28 de novembro de 2015

A presente pesquisa objetiva analisar como a gestão escolar democrática reflete na construção do projeto político pedagógico, refletindo a atuação dos gestores de uma escola municipal relacionando suas ações e sua postura de acordo com as concepções democráticas e sua importância na construção do Projeto Político Pedagógico da instituição, visto que, a necessidade atual exige uma nova forma de atuação do gestor de escola. Nesta pesquisa qualitativa, Estudo de Caso, os sujeitos são: a equipe diretiva e professores de uma Escola Municipal de Educação Infantil, situada no município de Palmitinho – RS. A investigação está baseada na coleta de dados através de questionários e diário de visitas no espaço educacional da referida escola. Foi possível compreender com a pesquisa a importância da atuação dos gestores educacionais frente à construção do projeto político pedagógico. Conclui-se que, muitas são as dificuldades encontradas na prática de uma gestão educacional para torna-la democrática e participativa através da construção de um projeto consistente e transformador. Há a necessidade de se reinventar a prática para que o planejamento saia do papel.

Palavras-chave: Gestão Escolar Democrática. Projeto Político Pedagógico. Espaço escolar. Planejamento.

## **ABSTRACT**

Monograph Specialization  
Program Graduate Specialization in Distance Educational Management  
Federal University of Santa Maria

### **DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND CONTINUING EDUCATION TEACHERS**

AUTHOR : Janaína Nilse Bonafé

GUIDANCE : Lucy Bernadette Fleig Koff ,

Date and Place of Defense : Três Passos, November 28 th, 2015.

This research aims to analyze how the democratic school management reflected in the construction of the political pedagogical project, reflecting the performance of the managers of a municipal school linking its actions and its stance in accordance with democratic conceptions and their importance in the construction of the Pedagogic Political Project of the institution , since the current need requires a new way of acting school manager. In this qualitative research, case study, the subjects are: the management team and teachers of the Municipal School of Early Childhood Education, in the municipality of Palmitinho - RS. The research is based on data collection through questionnaires in the educational space of that school. It was possible to understand to research the importance of the role of education managers across from the construction of the political pedagogical project. In conclusion, there are many difficulties in the practice of educational management to make it democratic and participatory by building a consistent design and transformer. There is a need to reinvent the practice for which planning exit the paper.

Keywords: Democratic School Management. Pedagogical Political Project. School environment. Planning.

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Carta de apresentação da acadêmica a escola.....	58
Apêndice B – Questionário aplicado à gestão escolar.....	59
Apêndice C – Questionário aplicado aos professores .....	60
Apêndice D – Questionário aplicado aos pais de alunos.....	61
Apêndice E – Diário de Visitas à escola .....	62
Apêndice F – Termo de consentimento .....	66

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1. A GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS INICIAIS</b> .....	<b>12</b>
1.1 A evolução da concepção de administração escolar para conceito de gestão educacional democrática .....	12
1.2 A Gestão Escolar Democrática.....	21
<b>2. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 A importância da gestão escolar democrática na elaboração do Projeto Político Pedagógico .....	31
2.2 Aspectos importantes na construção do Projeto Político Pedagógico engajado nas práticas de gestão escolar democrática. ....	34
<b>3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA PRÁTICA</b> .....	<b>38</b>
3.1 Conhecendo a realidade escolar .....	38
3.2 A pesquisa na prática .....	39
3.2.1 Planejamento coletivo. ....	40
3.2.2 Gestão escolar democrática.....	41
3.2.3 O Projeto Político Pedagógico.....	44
3.2.4 A participação dos pais na escola .....	47
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>54</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>57</b>

## INTRODUÇÃO

Minha formação inicial ocorreu através da conclusão no curso de graduação em Pedagogia - Docência na Educação Infantil e nos Anos Iniciais - Formação Pedagógica do Profissional Docente - Gestão Educacional: Licenciatura; em janeiro de 2014, pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Frederico Westphalen – RS. Minha vida profissional teve início logo após iniciar a graduação, em uma escola municipal de educação infantil localizada no município em que resido, Palmitinho – RS. Assim teve início minha carreira docente, em que pude desenvolver a teoria estudada em sala de aula, na prática pedagógica diária. Fui professora na educação infantil por três anos. Além disso, trabalhei como bolsista no programa PIBID pela URI-FW enquanto cursava Pedagogia. Também atuei nos anos iniciais, através do programa Mais Educação, durante dois anos, em uma escola no município de Frederico Westphalen-Rs.

Após este período, comecei a trabalhar no setor de publicidade do Jornal O Alto Uruguai, localizado no município de Frederico Westphalen – RS. Passado alguns meses, nova oportunidade surgiu em outra área, e hoje, atuo como caixa na Cooperativa de Crédito Cresol Frederico Westphalen, Posto de Atendimento de Palmitinho – RS.

Mesmo estando em outro ramo, ainda espero voltar para a área educacional. A prática docente me proporcionou inúmeros aprendizados e me constitui como pessoa. As vivências em uma sala de aula são experiências magníficas e que compensam todo o esforço. Somos presenteados, diariamente, através do reconhecimento e do carinho de nossos alunos. Essa magia me é dada, principalmente, através da educação infantil.

Por muito tempo busquei aprimorar minha prática pedagógica, para melhor atender aos meus alunos. A necessidade por profissionais experientes e capazes é que me fez buscar por esta especialização. Pelo desejo de poder fazer a diferença na educação de meu município e assim, poder transformar a sociedade da qual fazemos parte. A educação precisa de pessoas comprometidas com o seu verdadeiro propósito.

Pensando nisso, a presente pesquisa tem o intuito de melhor compreender a gestão do espaço educativo, tendo como base, as concepções de gestão escolar democrática, visto que, a realidade educacional atual exige desempenho profissional eficiente de seus gestores nas áreas administrativa e pedagógica. A pesquisa busca responder a seguinte pergunta: **Quais ações da gestão escolar são necessárias para torná-la democrática e como estas ações são capazes de contribuir para a construção e execução do Projeto Político Pedagógico da instituição?**

Para que isso seja possível, é de suma importância compreender a realidade escolar, através do acompanhamento das atividades de gestão desenvolvidas na prática diária, uma vez que a escola em questão não possui um Projeto Político Pedagógico elaborado pelos atuais gestores e profissionais docentes. Há três anos, em sua inauguração, foi adotado o Projeto Político Pedagógico de outra escola, já existente no município. Diante da necessidade de um projeto que viabilizasse as reais necessidades da escola e a partir de conversas com a direção da escola, propomos uma ação conjunta para que fizéssemos um trabalho de reelaboração do Projeto Político Pedagógico desta escola.

O objetivo geral desta pesquisa é **analisar a ação da gestão escolar, a fim de compreender de que maneira suas ações são capazes de proporcionar melhorias através da construção do Projeto Político Pedagógico da instituição escolhida para estudo.**

Esta pesquisa pretende compreender a execução das atividades da gestão escolar e os métodos de ensino que emergem no espaço escolar atual. Ou seja, identificar a ação da gestão escolar e analisar a atuação destes gestores nesta unidade escolar, bem como sua relação na construção do Projeto Político Pedagógico.

A partir do diagnóstico da realidade, faz-se necessário atingir alguns objetivos específicos, que são eles: **Descrever os principais aspectos sobre o Projeto Político Pedagógico e Gestão Escolar Democrática; Identificar as ações da gestão escolar democrática que efetivamente buscam melhorias para a escola através do Projeto Político Pedagógico e Acompanhar o processo de reestruturação do Projeto Político Pedagógico da instituição.**

A pesquisa foi elaborada a partir de uma abordagem qualitativa, em que os dados coletados foram analisados e discutidos no decorrer do texto, através da análise da realidade encontrada na escola em questão.

Conforme Godoy (1995, p.58):

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Na abordagem qualitativa, os estudos são pautados na interpretação do mundo real, preocupando-se em pesquisar sobre a experiência vivida dos seres humanos, além de ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. São pesquisas descritivas e preocupadas com o processo e não simplesmente com os resultados.

Desta forma, o estudo de caso é um método qualitativo que permite esclarecer evidências e reconhecer a realidade, neste caso da escola analisada, precisando compreender como a mesma está organizada e desenvolve suas ações frente à gestão democrática e a construção do Projeto Político Pedagógico. Para isso, a coleta de informações através dos questionários aplicados com os membros da escola e pais de alunos e o diário de visitas foram de suma importância para compreender, de forma mais aberta, os diferentes pontos de vista, acerca da realidade educacional atual.

Com isso, foi possível verificar a relação entre teoria e prática voltadas para o fazer pedagógico/administrativo na construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico. Assim como, compreender esta relação e conhecer a escola através de visitas e de questionário aplicado aos professores, pais, gestão e coordenação pedagógica. Além disso, a análise da realidade escolar, sua relação com a comunidade e os documentos da escola foram estudados para concluir se o projeto em questão segue os moldes de uma gestão escolar verdadeiramente democrática.

O tema em estudo é de suma importância para o bom funcionamento da instituição escolar, além de ser primordial para a qualidade de educação ofertada pela mesma. Através da ação da gestão escolar em relação ao Projeto Político Pedagógico é que se refletem as ações cotidianas de maneira democrática e participativa. É aqui que tudo começa e também é o momento em que as ações do presente e do futuro são definidas, avaliadas e transformadas, a fim de melhorias na qualidade do ensino.

Todas estas ações devem ser embasadas em um documento consistente e que seja capaz de orientar a prática pedagógica, bem como viabilizar uma educação de qualidade e que contemple a todos os educandos.

A organização desta monografia está dividida em três capítulos temáticos, para melhor compreendermos sua intencionalidade. O primeiro capítulo traz concepções iniciais a respeito da gestão escolar, o que ela representa e como se constituiu no que hoje definimos por gestão escolar democrática. No segundo capítulo serão abordadas algumas noções sobre o Projeto Político Pedagógico, o que é, para que serve e qual sua importância na execução de uma gestão verdadeiramente democrática.

Já o terceiro capítulo aborda a análise das informações coletadas através do questionário aplicado aos professores, gestores e pais de alunos. No último capítulo também serão apresentados os resultados obtidos e as reflexões acerca da realidade educacional encontrada na escola pesquisada.

# 1. A GESTÃO ESCOLAR: CONCEITOS INICIAIS

## 1.1 A evolução da concepção de administração escolar para conceito de gestão educacional democrática

Quando se fala em gestão escolar, reporta-se à escola, seu interior, nas ações desenvolvidas diariamente. Ela se refere à gestão do estabelecimento de ensino como um todo.

Conforme Sá, (2011, p. 72)

[...] a gestão educacional democrática poderá representar a possibilidade de recuperação da função social da escola e de sua legitimidade quanto a lógica humanista que muitos educadores gostariam de ver em uma nova organização escolar.

Atualmente, em sua particularidade, a gestão escolar é indissociável da gestão democrática. A realidade nos apresenta novos conceitos de gestão e a importância da prática democrática para a educação brasileira.

Para Luck, (2012, p.25)

(...) a gestão educacional corresponde a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. Sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada por: a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização de atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos.

A gestão educacional democrática tão desejada e citada pela autora acima, é assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional através de seus artigos 14 e 15, Brasil (1996, online), dizem o seguinte:

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 político pedagógico da escola;

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

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

Todavia, nem sempre foi assim. Antes da Constituição de 1988, a gestão da escola estava a cargo do diretor. Era o mesmo que decidia as ações e os membros da escola ficavam sujeitos as suas iniciativas, podendo optar pela gestão em conjunto com os demais membros da escola, ou, pela forma hierárquica em que o poder era centralizado pelo diretor. Na maioria dos casos, a última opção prevalecia.

Conforme Sá, (2011, p. 87)

Percebe-se assim, a contradição na prática escolar quanto à compreensão da diferença entre administração escolar nos moldes capitalistas e gestão escolar, pois a ideia de direção administrativa está intimamente ligada a concepção de administração empresarial capitalista, a partir da qual são definidas as metas, com pouca ou nenhuma participação dos trabalhadores, e o comando de uma autoridade máxima sobre os demais, que devem obedecer e executar as tarefas.

A preocupação com a administração escolar começa em meados de 1930. Inicialmente, a administração escolar era concebida através de modelos hierárquicos, em que alguém era escolhido para ser o diretor, assumia o comando e os demais executavam as ações determinadas.

Ribeiro, (1986, p. 64), nos diz que:

A administração é um problema natural inerente a qualquer tipo de grupo humano em ação.

A administração é uma atividade produtiva.

A administração é um conjunto de processos articulados dos quais a administração é parte.

Administração pode ser tratada por método científico.

Administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente.

A administração escolar era desenvolvida nas bases em que o diretor era a figura central do processo educativo. Com o passar do tempo, o termo evoluiu, acompanhando o desenvolvimento social e suas necessidades.

Ainda nas contribuições de Ribeiro, (1986, p. 30), que nos diz que:

A administração escolar vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo e garantir-lhe o bom êxito.

Para compreender a gestão escolar como promotora da cidadania e da construção de uma educação de qualidade social é preciso entender as circunstâncias histórico-sociais de nosso país. As políticas públicas educacionais passaram por inúmeras mudanças, ocasionadas pelo sistema capitalista.

Conforme Sá, (2011, p. 92)

Historicamente, o conceito de administração capitalista teve sua origem e elaboração a partir dos interesses e das necessidades do capital. Sendo assim, as normas e métodos administrativos que são específicos das empresas são adotados no contexto escolar como modelos a serem seguidos.

Desta forma, a educação é influenciada pelos modelos capitalistas e suas transformações refletem nos rumos seguidos no âmbito educacional. Os caminhos percorridos até chegar aos dias atuais foram de muitas modificações e adaptação aos sistemas sociais e econômicos da época vigente.

Como nos mostra Melo (2008, p. 243).

Os traços predominantes do autoritarismo, seja em épocas coloniais, em regime escravocrata, na fragilidade da República dos Marechais, no populismo ou na ditadura militar, forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada à duras penas pela sociedade brasileira. O aperfeiçoamento de relações de poder democratizadas e com respeito à cidadania do povo disputa espaço, dia a dia, com as conservadoras políticas de fisiologismo e coronelismo ainda existentes no Brasil.

O poder nas mãos do gestor refletia a situação política, econômica e social de um determinado momento histórico. A biografia da gestão traz consigo inúmeras influências para o campo educacional, para as práticas de gestão e como estas foram se modificando com o passar do tempo, baseadas nas transformações da sociedade.

Dourado (1997, p. 924), afirma que

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto-sensu.

Neste sentido, é possível perceber que as influências trazidas pela Revolução Industrial também se refletem no campo educacional, que, naquela época, seguia os moldes de administração escolar baseados na administração das fábricas e por seu ritmo acelerado. Neste período, a escola serviu de formadora de mão de obra para as indústrias e para o crescimento do sistema capitalista.

Nas contribuições de Sá, (2011, p. 76)

A globalização, tal como se nos apresenta, consiste em um sistema semelhante a uma pirâmide, larga nas bases e muito estreita no topo, o que também configura nossa realidade social na segunda modernidade. A única viabilidade desse sistema piramidal é a possível mudança de classe. Isso significa que os países extremamente empobrecidos e os países em desenvolvimento vivenciam uma situação de profunda vulnerabilidade externa e ameaçadora quanto as suas formas de organização.

Desta forma, a maneira de administração das fábricas rendiam sucessos à burguesia, aumentando as desigualdades sociais e refletindo no processo educativo, concretizando-se nos modelos denominados como taylorista-fordista.

O modelo taylorista buscava potencializar e intensificar o trabalho, aumentando assim a produção do capital. Além disso, separava as funções em duas esferas, elaboração e execução do trabalho. Já o modelo fordista, adotou o modelo

taylorista e foi além, concentrava-se na elaboração, planejamento e objetivação do trabalho, que teve grande influência para a educação e para a gestão educacional.

De acordo com Sá (2011, p.62), “a adoção, pela escola, dos princípios administrativos estabelecidos por Taylor acaba por reproduzir o mesmo sistema, estruturando-se de acordo com uma hierarquia na qual o gestor se torna o detentor de todas as decisões”.

As implicações desses modelos refletem nas práticas das gestões escolares, da época em questão, em diversos aspectos como: planejamento, organização racional do trabalho pedagógico, operacionalização, o trabalho dividido de acordo com a especialização de funções e a burocratização, bem como da busca por eficiência e de maior produtividade.

Sá, (2011, p. 90) afirma que,

Sabemos que as relações de produção vigentes no capitalismo determinam a forma como a sociedade se organiza. As relações humanas, sob a ótica do capital, reproduzem o modelo de exploração da minoria sobre a maioria. Essas relações transformam a educação em mera mercadoria e, sendo tratada como “mercadoria”, seus processos administrativos primam pela técnica e se apresentam de forma desarticulada entre si, como antagonismos.

Com o tempo, esses padrões foram perdendo sua efetividade e abriram espaço para novos arquétipos, construídos a partir de seus pressupostos. Os mesmos são conhecidos como neofordismo e pós-fordismo, que tinham em vista as novas possibilidades tecnológicas e a necessidade de mais qualificação na força de trabalho.

O avanço tecnológico pôde revolucionar os modelos de produção de capital e isto abriu possibilidades também no meio educacional, que se preocupou com a qualificação profissional e a necessidade de mudanças sociais.

As novas tecnologias surgiram como aliadas na construção do aprendizado. A escola deixou de ser a única fonte de informação para o aluno. É preciso estar atento às transformações sociais e levá-las para o âmbito educacional, inserindo esta realidade às escolas, na preparação e realização das aulas. Nisto também se concretiza a democracia.

De acordo com Arroyo, (1979, p. 46)

O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere seu sentido social.

O autor, acima mencionado, percebia a necessidade da participação da comunidade no processo educativo como transformador social.

O termo que hoje conhecemos como gestão escolar passou por inúmeras transformações. As modificações aconteceram historicamente, tanto em seu nome quanto em seu significado. Sendo que, a gestão em uma perspectiva democrática, representa um desafio desde a década de 1930 e busca a participação de todos de maneira efetiva na escola.

Desta maneira, de acordo Gracindo (2007, p.32):

A luta pela democratização da educação, de forma geral, e da educação básica, em particular, tem sido uma bandeira dos movimentos sociais no Brasil, de longa data. Pode-se identificar em nossa história inúmeros movimentos, gerados na sociedade civil, que exigiam (e exigem) a ampliação do atendimento educacional a parcelas cada vez mais amplas da sociedade. O Estado, de sua parte, vem atendendo a essas reivindicações de forma muito tímida, longe da universalização esperada.

Nesta perspectiva, as demandas sociais exigem a democratização na educação, porém, acabam por privilegiar uma faixa etária específica, somente crianças de seis a quatorze anos.

Ainda nas contribuições de Gracindo (2007, p. 33)

Importante destacar que a democratização da educação não se limita ao acesso à escola. O acesso é, certamente, a porta inicial para o processo de democratização, mas torna-se necessário também garantir que todos que ingressam na escola tenham condições para nela permanecerem com sucesso. Assim, a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo de sua qualidade. Mas somente essas três características não completam totalmente o sentido amplo da democratização da educação.

Diante disso, a democratização da educação exige novas possibilidades aos sistemas de ensino e a escola torna-se o espaço de execução das práticas democráticas. Para que isso seja possível, a gestão precisa ser concebida de uma nova forma, através da então denominada, gestão democrática.

Para Lück (2008, p.02) uma gestão educacional democrática

Deve conter três principais características o compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos segmentos de autoridade do sistema educacional; autonomia e participação, busca de soluções próprias para seus problemas, adequadas as suas necessidades e expectativas; auto-controle, que equilibraria a autonomia e a participação.

As palavras da autora traduzem o que a gestão escolar democrática realmente representa. Compartilhar as responsabilidades, autonomia e participação, autocontrole são essenciais para o bom andamento do trabalhar escolar como um todo. A escola precisa ter esses três fatores concretizados no dia-a-dia, para que sua prática tenha o sucesso almejado.

Desta forma, a educação precisa ser entendida como um processo de construção de vida, aliado a comunicação com a sociedade, traduzindo o papel da escola como o protagonista no desenvolvimento de uma educação de qualidade e democrática. Assim, há a possibilidade de se transformar o campo educativo em uma prática inovadora, que incorpore as novas tecnologias e recursos pedagógicos disponíveis através de uma gestão democrática, para atender as necessidades de todos os alunos.

Com a aprovação da Constituição de 1988, é instituída a democracia participativa na sociedade, refletindo na vida escolar e na construção da gestão democrática da escola pública.

Administrar uma escola é um processo de organização de pessoas e recursos. A gestão está diretamente relacionada à política social de globalização, participação, cidadania, entre tantos outros fatores.

Segundo Weffort (1995, p.99)

...A escola que se abre a participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil.

A autonomia proporcionada as escola dá espaço à participação e para a efetivação da democracia do espaço educacional, trazendo valores à escola através da preocupação com o ensino e com a transformação social.

A gestão nunca se efetiva como um modelo pronto, sendo historicamente construído e sujeito as mudanças embasadas em seu contexto histórico, econômico, político e social. Hoje, representa uma importante tarefa em que se exige experiência, competência e um vasto conhecimento técnico. Estes conhecimentos devem estar embasados nos princípios de uma gestão participativa e democrática, para assim, acompanhar as evoluções da sociedade atual.

Para Libâneo (2004, p.15)

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo os aspectos gerenciais, técnico-administrativo e pedagógico. Para tanto é necessário que as escolas utilizem os objetos da gestão (processo, projeto, programa), para assim atingirem seus objetivos.

Historicamente, a compreensão de gestão escolar ultrapassa e refaz o conceito antes designado como administração escolar. Altera seu sentido para algo mais abrangente e democrático, pois compreende a escola como um espaço de conflitos, de convivência, comunicação e de formação cultural.

Neste sentido, para Libâneo (2004, p.127)

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola (...). A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos estados e municípios e conforme concepções de organização e gestão adotadas.

A equipe diretiva precisa orientar sua prática para a construção de valores éticos, culturais e que sirvam de suporte para o pleno exercício da cidadania. Isto é, estar à frente de uma escola requer interação com tudo que acontece com a mesma e o tempo todo.

Tomar decisões, equilibrar, agir, envolver, motivar, e muitas outras características definem o que hoje se denomina como gestão escolar democrática. A gestão deve utilizar o poder em benefício da escola, valorizando a relação humana entre seus membros, criando um ambiente de trabalho positivo, compartilhando seu poder com os demais e assumindo responsabilidades com todo o conjunto que compõe a escola.

A escola, através das ações de sua gestão, é capaz de transformar a sociedade em que está inserida. Desta forma, podemos percebê-la diretamente associada às políticas sociais, as transformações, a globalização, a participação social e ao incentivo a cidadania consciente. A gestão escolar implica todos estes fatores em suas ações diárias, no compromisso com a sociedade a qual se deseja formar. A instituição de ensino como um todo possui relações entre os elementos que dela fazem parte, interferindo direta ou indiretamente nos resultados sociais.

Mousquer (2009, p. 14) diz que

A gestão democrática da educação é, pela sua natureza, autonomia, participação, liderança e trabalho coletivo, voltado para um processo de decisão e deliberação pública. Ela expressa o anseio da sociedade enquanto sociedade democrática. E, para atendimentos destas necessidades ela se afirma nos seguintes aspectos: administrativo, financeiro e pedagógico. O exercício de uma gestão conduzida de forma partilhada vai repercutir com sucesso na educação e no ensino, de forma que a escola, por si só, vai prescrever os conhecimentos e conteúdos essenciais a serem desenvolvidos que atendam a sua real função.

A partir do conhecimento do que a gestão escolar representa, é possível compreender a importância do desenvolvimento de suas ações. Sendo que, estas se refletem na execução das atividades cotidianas e dizem respeito a toda a comunidade escolar. Ou seja, devem acompanhar este trabalho e a efetivação das ações propostas.

Para que isso seja possível, é imprescindível que a escola, a começar pelo trabalho do gestor da escola, desenvolva na prática os conceitos de gerenciamento

democrático, tão necessário para o bom desenvolvimento escolar e a construção da cidadania. Viver a democracia no âmbito educacional é um processo que precisa ser fortalecido diariamente.

## 1.2 A Gestão Escolar Democrática

Muitas são as práticas para se consolidar a democracia no meio educacional em todo o país. Estas práticas estão sendo difundidas e analisadas como essenciais para o trabalho escolar dos últimos anos.

A educação apresenta-se como uma importante ferramenta na propagação da democracia na sociedade. Muito se fala na democratização do ensino, porém, a teoria muitas vezes não condiz com a prática.

Como já mencionado anteriormente, no início deste capítulo, a sociedade capitalista muito influenciou o processo educacional. Os modelos de trabalho relacionados ao capital e a grande produção de lucro trouxeram a educação conceitos de produção com vistas à quantidade de resultados e não em sua qualidade.

Marx (2008, p. 211), em *O Capital*, nos traz inúmeras contribuições quando relaciona o trabalho e o capitalismo. Ele nos diz que,

A utilização da força é o próprio trabalho. O comprador da força de trabalho consome-a, fazendo o vendedor de ela trabalhar. Este, ao trabalhar, torna-se realmente no que antes era apenas potencialmente: força de trabalho em ação, trabalhador. Para o trabalho reaparecer em mercadorias, tem de ser empregado em valores-de-uso, em coisas que sirvam para satisfazer necessidades de qualquer natureza. O que o capitalista determina ao trabalhador produzir é valor-de-uso particular, um artigo especificado. A produção-de-valores-de-uso não muda sua natureza geral por ser levado a cabo em benefício do capitalista ou estar sob seu controle. Por isto, temos inicialmente de considerar o processo de trabalho à parte de qualquer estrutura social determinada.

Desde então, nas contribuições de Marx, o capitalismo determina formas de trabalho e de produção do capital, desvalorizando a mão-de-obra, gerando a precarização do trabalho, inclusive dos profissionais da educação, os professores. A intensificação do trabalho acaba por prejudicar seus resultados.

No âmbito educacional, a democratização vai muito além do atendimento escolar. Ela representa a postura assumida pelos integrantes dos sistemas de ensino e dos sujeitos que fazem parte do processo educativo.

Os princípios de gestão democrática estão assegurados pela Constituição Federal, bem como pela LDB e devem ser desenvolvidos em todas as escolas do país.

A gestão escolar democrática e participativa representa a prática em que a colaboração de todos é valorizada. Cada um desempenha um importante papel na construção da educação e da escola da qual se faz parte.

Muito se tem discutido nos últimos anos a cerca da gestão escolar em uma perspectiva democrática, participativa e transformadora, buscando aportes teóricos e práticos para sua construção e efetivação.

A gestão democrática nas escolas públicas é regulamentada a partir da nova lei de educação LDB n. 9.393/96, trazendo inúmeras mudanças em relação ao Projeto Político Pedagógico. Neste sentido, é importante analisar que as mudanças na área educacional relacionam-se com a mudança no quadro de descentralização do Estado, transferindo as responsabilidades da educação às famílias e aos gestores escolares.

De acordo com Rossi (2004, p. 29),

Quando os educadores com as comunidades fazem opções por instrumentos de tomada de decisões mais autônomas, abrem espaços de negociação e de participação decisória, o que quer dizer uma pequena, porém, significativa, contribuição da escola para exercitar a democracia e luta pela transformação social.

Quando o projeto é estruturado nestas perspectivas emancipatórias, a gestão democrática em suas ações envolve todas as esferas educativas, na busca por seus objetivos educacionais e o sucesso escolar, através de seu compromisso com a sociedade.

Ainda nas contribuições de Rossi (2004, p.30)

Projetar nos remete a ideia de lançar com força, mais adiante. Todavia, a projetualidade é característica dos ritmos das ações políticas, associadas a lógica assimétrica e múltipla do tempo histórico, que articula presente, passado e futuro. Isso quer dizer que a história da escola e de seus projetos anteriores – de outros tempos e espaços – precisa ser conhecida, considerada.

Conhecer a história nos possibilita compreender como tudo aconteceu, até chegar à realidade em que hoje nos encontramos. Perceber a gestão escolar como algo que precisou de muito tempo para se efetivar e buscar pela democracia de um povo que tanto sofreu para ter autonomia. Muitos foram os anos até se conquistar a tão desejada democracia, que ainda se encontra em construção.

A mudança desejada acontece através da adaptação de seus membros as transformações ocorridas no meio educacional. Estas mudanças devem ser acompanhadas por todos que fazem parte da escola através da avaliação e da reflexão.

De acordo com Libâneo, (2013, p. 131)

O acompanhamento e a avaliação põem em evidência os êxitos, os resultados, mas também as dificuldades surgidas na implantação e execução dos planos, confrontando o que foi decidido e o que está sendo feito. A avaliação depende de informações concretas e objetivas, o que supõe o acompanhamento.

O bom funcionamento de uma escola depende das ações de seus gestores. Por isso a importância de se ter alguém capaz de exercer esta função que não se limita apenas a mandar que façam. Faz-se necessário em estar em contato direto com as partes que integram a escola, tomar decisões para o bom funcionamento escolar. Acima de tudo, deve primar pelo bom atendimento ao aluno e o seu desenvolvimento enquanto cidadão.

Cada membro envolvido apresenta aspectos e características próprias. Estas diferenças na interação com os demais produz a troca de experiências e demonstra a importância da participação de todos na construção de uma nova proposta

pedagógica, desde o planejamento até a execução das ações e a avaliação de tudo que foi realizado. Cada membro traz uma contribuição diferente e nova perante o grupo.

Desta forma, Libâneo, (2004, p. 98), diz que

A concepção democrática - participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas.

Todas estas funções e atribuições dadas à gestão escolar se desenvolvem no dia-a-dia de sua prática, devendo estar inteiramente envolvido com tudo que acontece na escola, participando da vida e da rotina escolar, de modo que se torne capaz de entender as suas faltas, carências, necessidades e buscar soluções para supri-las. Motivar o corpo docente e profissional da escola, dividindo as responsabilidades e o seu poder com os demais integrantes da escola. Desta forma, será possível ter uma gestão escolar democrática efetivada em sua prática diária e de maneira que a opinião e participação de cada membro da escola sejam importantes para o bom andamento da escola.

Conforme Luck, (2012, p.60)

Quando o exercício do poder é orientado por valores de caráter amplo e social, como são os educacionais, estabelece-se um clima de trabalho em que os profissionais passam a atuar como artífices de um resultado comum a alcançar, de que resulta o aumento do poder para todos. Nesse caso, as pessoas trabalham com a maior competência possível, visando a que a escola atinja, da forma mais plena, os seus objetivos sociais e o atendimento das necessidades educacionais ampliadas de seus alunos.

Conforme as palavras da autora, a busca por objetivos comuns leva o profissional a agir em prol da melhoria na qualidade do ensino e da educação ofertada. Os aspectos sociais incorporam características distintas as escolas e suas

comunidades, ressaltando a importância da descentralização nos sistemas de ensino.

O processo de democratização educacional tem acompanhado os acontecimentos históricos no que diz respeito à economia, a política e a sociedade. Os avanços na área educacional seguem os padrões estabelecidos pelas necessidades sociais.

Neste sentido Luck, (2012, p. 76), nos diz que

O movimento de descentralização e construção da autonomia da gestão escolar passou, no Brasil, pela adoção de mecanismos diferenciados de provimento de cargo de diretor da escola, como alternativa aos mecanismos tradicionais de indicação de diretores por políticos, filtrada e definida pelos órgãos centrais, no Gabinete do Secretário de Educação. Assim, é que a escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se construindo (...). Não há, no entanto, resultados gerais e consistentes que demonstrem a efetividade desses mecanismos na prática de gestão democrática e construção da autonomia da gestão escolar.

Estes fatores são o início para uma gestão democrática. A escolha dos gestores deve ser feita por aqueles que dela necessitam, para isso, nada melhor que a escolha ser feita pela comunidade escolar.

A gestão escolar, embasada nesta visão de democracia, visa à formação do ser humano através da participação, da possibilidade da fala livre, com seus direitos e deveres, e de se desenvolver através de suas próprias condições e capacidades.

## 2. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

As políticas públicas trouxeram ao âmbito educacional importantes transformações. A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB nº 9.394 de 1996, o Projeto Político Pedagógico transformou-se em um instrumento de mudanças significativas aos estabelecimentos de ensino. Nela está determinado que as escolas de educação básica devessem adotar o modelo de gestão democrática. Antes da lei, o projeto da escola era designado de várias formas e concentrava-se na preocupação com o planejamento das aulas, e, as ações encontravam-se restritas a sala de aula.

Durante os anos 90, o Projeto Político Pedagógico passou por inúmeras dificuldades de consolidação, pois era uma nova maneira de organizar o trabalho pedagógico. Nesta época, houve a falta de compreensão do que o PPP\* realmente deveria significar para a escola.

Assim como a gestão escolar democrática, o projeto político pedagógico ainda é tema bastante discutido e revisado. Mesmo depois de tanto tempo, muito se tem a pesquisar sobre o tema em questão e sua consolidação na realidade de nossas escolas.

A escola deve ser entendida como o espaço de formação e de transformação social. Nela, são definidas ações de cunho individual e coletivo, pensando no ser em construção e na sociedade a qual se deseja formar. É na escola que o projeto político pedagógico acontece, e é dever de seus membros sua construção, execução e acompanhamento. A escola precisa assumir seu papel frente à realidade atual e utilizar o PPP como instrumento de democratização do ensino público.

A organização da escola, no que se refere à elaboração do Projeto Político Pedagógico, deve ser coordenada pelo gestor, a partir de sua iniciativa e motivação, havendo a participação de todos os integrantes da comunidade escolar no seu desenvolvimento e na tomada de decisões. O Projeto Político Pedagógico, juntamente com o planejamento da escola, servem de apoio para a escola na solução de problemas, avaliação da prática e na execução das ações diárias.

---

\* “Quando neste trabalho aparecer a sigla “PPP” queremos dizer “Projeto Político Pedagógico”

Diante destes fatores, Seborraja, (2001, p. 216), nos diz que:

Por ser o instrumento que define a identidade da escola e suas características específicas, o PPP é um texto com contexto e história, e não uma mera declaração de princípios genéricos estanques nunca revisados. Ele define o currículo, todas as atividades (extra) escolares; equilibra o ideal com o possível, a utopia com os pequenos passos; define a filosofia da educação, as opções em torno das concepções e dos modelos pedagógicos; as estratégias metodológicas, as inovações educativas, a relação com a comunidade; os modelos de gestão; a distribuição de tempos e espaços; a proposta curricular e os critérios da avaliação.

O projeto político pedagógico surgiu como um meio de efetivar a gestão escolar nas práticas democráticas. Ele prevê a participação de todos os membros da escola na sua construção, levando em consideração o passado e pensando nas ações futuras a serem desenvolvidas.

Segundo Gadotti, (1994, p.579)

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Para que isso aconteça, é preciso pensar além daquilo que se encontra nos papéis, ousar, refletir e envolver a participação de todos os membros da comunidade escolar na elaboração do projeto. Assim, haverá uma educação democrática, eficiente e de qualidade.

Toda escola almeja atingir um objetivo, uma meta. Todos estes desejos, os métodos para consegui-los e os resultados a serem alcançados, ganham forma e vida no que denominamos como o Projeto Político Pedagógico da escola.

Através da construção do Projeto Político Pedagógico é que são definidas as ações que a escola pretende realizar e as metas a serem alcançadas a curto, médio e em longo prazo.

O projeto político pedagógico deve ser considerado como uma meio capaz de promover a democracia. Nas ações da escola, deve ser priorizado a participação coletiva na busca por soluções para os problemas da mesma e na reflexão a cerca da realidade que precisa ser modificada, pensando em um futuro melhor.

Desta forma, Veiga, (2002, p. 02) nos diz que:

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 e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

A participação de todos na elaboração do projeto é essencial para sua efetividade. Cada um, de alguma forma, pode e deve contribuir para buscar melhorias para a educação e para a formação de uma sociedade mais justa e democrática.

Libâneo, (2012, p. 469), sobre a processo de organização escolar diz que:

São quatro as funções constitutivas desse sistema:

- a) planejamento: explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo o que se deve fazer para atingi-los;
- b) organização: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado;
- c) direção/coordenação: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola;
- d) avaliação: comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

Neste sentido, é possível perceber como cada etapa é importante no processo de elaboração, execução e avaliação do projeto político pedagógico. A elaboração deve contar com todos os membros da escola, auxiliando, contribuindo com ideias, experiências e ações, participando efetivamente. A sua organização deve partir do estímulo da gestão, através da consciência dos recursos disponíveis e necessários para colocá-lo em prática, incentivando o apoio dos demais membros da escola. E a avaliação, que é uma etapa tão importante quanto dar o primeiro passo, pois é através que podemos comparar as ações que trouxeram resultados e as que precisam ser aprimoradas.

Para Veiga, (2002, p. 05):

A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

A autora defende que o projeto político pedagógico pode contribuir na exclusão dos métodos hierárquicos através da visão do projeto como um instrumento de luta contra a centralização do poder. Todo membro da escola é importante no processo de construção do projeto político pedagógico. Cada um exerce uma função e nela há experiências e desejos a serem compartilhados, assim como pensados para que possam embasar as atuações certas e necessárias para melhorar a educação atual.

A elaboração do projeto político pedagógico deve ser embasada nas finalidades a serem alcançadas pela escola. Além disso, é preciso organização para se atingir os objetivos, o currículo, o tempo escolar, as relações entre os membros da escola e o trabalho executado.

Ainda nas palavras de Veiga, (2002, p. 09):

É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta. A construção do projeto político-pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.

A mudança social que tanto se busca através da educação precisa ter início na escola. Isto é possível em um processo construído de dentro para fora, visando ações necessárias para se alcançar uma educação de qualidade e uma sociedade mais justa e igualitária, embasadas na democracia e cidadania.

A construção do Projeto Político Pedagógico começa através de uma intenção, pela visão e consciência de que algo precisa ser pensado para melhorar as condições sociais e educacionais. Esta iniciativa deve partir da visão crítica da realidade em que a escola está inserida. A partir de então é que as ideias

acontecem e devem ser colocadas em prática, neste processo, cada membro é importante.

Através da interpretação do quadro histórico, o Projeto Político Pedagógico acompanhou as mudanças políticas, econômicas, sociais e a transformação dos termos relacionados à gestão escolar democrática.

De acordo com Rossi (2009, p.30):

Projetar nos remete a ideia de lançar com força, mais adiante. Todavia, a projetualidade é característica dos ritmos das ações políticas, associadas à lógica assimétrica e múltipla do tempo histórico, que articula presente, passado e futuro. Isso quer dizer que a história da escola e de seus projetos anteriores – de outros tempos e espaços – precisa ser conhecida, considerada.

Assim como a gestão escolar, os conceitos que definem Projeto Político Pedagógico envolvem o tempo em que estão inseridos e a evolução as quais correspondem. Não se pode negar o passado para que possamos compreender o futuro. É preciso pensar ambos em um contexto complexo e transformador.

Para melhor compreender estes fatores, Gadotti (2003, p.1), diz que:

O projeto político-pedagógico da escola é, por isso, um projeto que implica, acima de tudo, um certo referencial teórico-filosófico e político. Ele não fica, contudo, no referencial. Ele implica em estratégias e propostas práticas de ação. Para educar não basta indicar um horizonte e um caminho para se chegar lá. É preciso indicar como se chega lá e fazer o caminho juntos. É o escopo do projeto da escola.

Neste sentido, é preciso ressaltar a importância da gestão para o bom desempenho de um estabelecimento de ensino, a começar pela construção de seu projeto político pedagógico.

Nas palavras de Rossi, (2009, p. 31):

A utopia é essencial para fazer política, para agregar pessoas em torno de grandes ideias emancipadoras, que permanecem como pano de fundo em busca de transformação social mais ampla. No caso da escola, as utopias relacionam-se com o sonho da “escola para todos”, profundamente democrática e emancipadora, que integre e partilhe as diferenças e que garanta o sucesso e o direito escolar a todos.

Para que se efetivem as concepções democráticas, a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve ser feita a partir das iniciativas da gestão escolar, em conjunto com todos os membros da escola e comunidade escolar.

## **2.1 A importância da gestão escolar democrática na elaboração do Projeto Político Pedagógico**

Pensar em democracia é ter em mente noções de um método político que surgiu para melhorar a vida das pessoas e dar-lhes a oportunidade de fazer escolhas pelo bem comum. A escola representa um importante papel para uma sociedade democrática, pois ela assegura o direito à educação para todos. Esta educação precisa estar engajada nas concepções de gestão democrática.

Para que as características fundamentais de uma instituição de ensino se efetivem na prática, é preciso ações essenciais. Estas ações são definidas como planejar, dirigir e avaliar, a parte administrativa e, principalmente, a pedagógica, ambas fundamentais para o bom andamento do trabalho escolar. É neste sentido que, falar de gestão escolar é, ao mesmo tempo, pensar no Projeto Político Pedagógico, nas práticas de gestão democrática e de sua organização escolar.

Em meados dos anos 60 a 70 é que surge a importância do planejamento nas escolas, e, o Projeto Político Pedagógico aparece como um documento mais complexo e que abrange todas as áreas e etapas do ensino, desde o currículo até as atividades escolares.

Atuar na gestão escolar implica noções de planejamento e reflexão. As ideias provindas da gestão escolar é que irão refletir no sucesso escolar. Estas ações podem ser definitivas no que diz respeito à construção do Projeto Político Pedagógico.

O grande desafio atual é descentralizar o poder de decisão da gestão escolar, através de um trabalho coletivo e participativo.

Segundo Libâneo, (2012, p. 483)

Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto político 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-curriculares.

As atitudes da gestão escolar precisam partir da realidade local. Assim como, tudo que precisa ser melhorado na escola, estabelecendo objetivos e metas a serem alcançadas, dos desejos em comum, na solução de problemas e na busca pela melhoria na qualidade no ensino ofertado pela instituição. Todos estes fatores devem ser constantemente avaliados na busca de uma boa prática educativa.

É através da construção do Projeto Político Pedagógico que os membros da escola, e também, a comunidade escolar são capazes de refletir a realidade atual. Além disso, é possível rever as ações já executadas e que precisam de melhorias e, também, planejar os passos para a construção do futuro.

Para Libâneo, (2012, p. 486):

É bastante conveniente que as fases de elaboração do projeto sejam desenvolvidas com base em esboço prévio formulado por uma comissão escolhida pela equipe escolar. Esse esboço permite destacar os tópicos do projeto e distribuir responsabilidades para a coleta de dados, para a análise e interpretação, para o estabelecimento de metas e atividades. Os documentos prévios precisam ser discutidos e aprovados, preferencialmente mediante consenso em torno de pontos comuns. É indispensável que a discussão sobre o documento final seja concluída com a determinação de tarefas, prazos, formas de acompanhamento e de avaliação (o que se fará, quem fará, quais são os critérios de avaliação).

Pela busca de um trabalho eficiente e que melhore a qualidade do ensino, o Projeto Político Pedagógico precisa ser estruturado e organizado em conceitos e valores para o desenvolvimento do aluno em sua totalidade. Desta forma, Veiga (2001) entende que os PPPs são, ao mesmo, políticos, no sentido do compromisso da escola com a evolução do cidadão, e pedagógicos, na definição das ações educativas, construções curriculares e formação continuada dos educadores, para que assim, a escola possa atingir seus propósitos e sua intencionalidade. Em outras palavras, podemos defini-lo como político por se importar com os interesses da sociedade, com a formação de cidadãos críticos e conscientes. E pedagógico pela

preocupação em colocar estas ações em prática da maneira certa e necessária para que a escola consiga cumprir seu verdadeiro papel

Desta forma, podemos reforçar o significado do Projeto Político Pedagógico através das palavras de Rossi, (2009, p. 32) que nos diz que:

O PPP é o documento escrito e o instrumento de articulação entre os fins e os meios: ordena, realimenta e modifica todas as atividades pedagógicas, tendo em vista os objetivos educacionais. Ele considera o instituído (legislação, currículo, conteúdos e métodos) e também é instituinte da cultura escolar, pois cria objetivos, instrumentos, procedimentos, modos de agir, valores etc. sintetiza os desejos e as propostas dos educadores que trabalham na escola.

As características de uma escola e sua identidade são definidas pelo PPP, e, diante disto, firma suas raízes históricas, em um texto com fundamentos e consistência. É neste sentido que podemos perceber que o Projeto político pedagógico ultrapassa as concepções da sala de aula e da elaboração de planos para normas burocráticas.

Segundo Veiga (1995, p. 43),

[...] o Projeto Político-Pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sóciopolítico e com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

O projeto político pedagógico configura-se como um trabalho permanente, de construção diária, exigindo o comprometimento de todos os envolvidos com o processo educativo e que fazem parte da escola. É o documento que rege as ações a serem desenvolvidas, as intenções da escola e os objetivos a serem alcançados.

Cada um que faz parte deste processo contribui com seu conhecimento, com sua experiência e motivação para melhor desempenhar o trabalho pedagógico e administrativo da escola.

Libâneo, (2012, p. 487) nos diz que

A característica instituinte do projeto significa que ele institui, estabelece, cria objetivos, procedimentos, instrumentos, modos de agir, formas de ação, estruturas, hábitos, valores. Significa, também, que a cada período do ano

letivo é avaliado para que se tomem novas decisões, se retome o rumo, se corrijam desvios.

Através das palavras de Libâneo, é possível perceber como o projeto não é algo construído para ser esquecido e arquivado como simples papel burocrático. O projeto é algo que está em constante transformação e conclusão. Cada etapa acrescenta algo novo, que, em sua avaliação, pode ser reestruturado para melhor se adaptar as necessidades da escola.

A identidade da escola é definida pelo Projeto Político Pedagógico. E, principalmente, define a construção de um projeto que busque a formação de pessoas através de valores éticos, democráticos, críticos e participantes na sociedade, de modo a transformá-la em um mundo melhor.

Ainda nas contribuições de Libâneo, (2012, p.488):

Todo projeto é, portanto, inconcluso, porque as escolas são instituições marcadas pela interação entre pessoas, por sua intencionalidade, pela interligação com o que acontece em seu exterior (na comunidade, no país, no mundo), o que leva a concluir que elas são iguais. As organizações são, pois, construídas e reconstruídas socialmente.

Neste sentido, é notável que o Projeto Político Pedagógico não deve ser apenas um texto com normas rígidas e burocráticas a serem seguidas, ao contrário. O projeto se configura em uma possibilidade de atuação profissional subsidiada por metas a serem alcançadas e pelo engajamento da comunidade escolar. A participação deve acontecer na tomada de decisões e na busca pelo desenvolvimento no processo de ensino e aprendizagem e para a efetivação da democracia.

## **2.2 Aspectos importantes na construção do Projeto Político Pedagógico engajado nas práticas de gestão escolar democrática.**

O primeiro passo para a construção ou reelaboração do Projeto Político Pedagógico deve partir do empreendimento dos Gestores Escolares. Através desta

iniciativa é que ocorrerá a motivação para os demais membros da escola e o engajamento dos mesmos nesta tarefa tão importante. No momento em que todos estiverem conscientes da real necessidade e da busca por melhores resultados educacionais, dar-se-á início a organização de reuniões de planejamento.

Brito (1994) nos diz que:

Não haverá melhor projeto educativo e plano global ou anual de escola que aquele que se baseie nas carências, preocupações e anseios da escola. E se estas premissas forem pensadas e sentidas por todos os intervenientes do processo educativo (pais, alunos, professores e funcionários) o êxito desse projeto educativo e do plano anual de atividade será certo e seguro.

É preciso partir da realidade para se buscar soluções para os problemas a serem enfrentados pela escola. Identificadas as necessidades, começam os estudos e aportes teóricos para a elaboração de um projeto consistente.

Definidos os espaços e tempos de reflexão em grupo, os tópicos de mudanças começam a surgir e, com elas, a busca pela melhoria na qualidade do ensino. O importante é fazer com que todos participem deste processo, reflexo da gestão democrática.

O projeto nunca está concluído. Sua característica é estar em construção e adaptação através da avaliação. Ele é marcado pela interação entre as pessoas que fazem parte da escola, fazendo a ponte de relações entre o interior da mesma e o que acontece fora dela.

Sempre que novos aspectos surgem e se sente a necessidade de alteração, o projeto precisa ser revisto e reavaliado, alterado, para o bem das ações futuras.

Sendo assim, muitos aspectos são importantes na construção do Projeto Político Pedagógico, quando o mesmo está engajado nas práticas de gestão escolar democrática.

Libâneo, (2012, p. 488-89) sugere um roteiro para a formulação do projeto pedagógico, da seguinte maneira:

1. Contextualização e caracterização da escola:
  - Aspectos sociais, econômicos, culturais, geográficos;

- Condições físicas e materiais;
- Caracterização dos elementos humanos;
- Breve história da escola (como surgiu, como vem funcionando, administração, gestão, participação dos professores, visão que os alunos tem dela, pais, escola e comunidade).
- 2. Concepção de educação e de práticas escolares;
  - Concepção de escola e de perfil de formação dos alunos;
  - Princípios norteadores da ação pedagógico-didática.
- 3. Diagnóstico da situação atual:
  - Levantamento e identificação de problemas e de necessidades a atender;
  - Definição de prioridades.
- 4. Objetivos gerais.
- 5. Estrutura e organização e gestão:
  - Aspectos organizacionais;
  - Aspectos administrativos;
  - Aspectos financeiros.
- 6. Proposta curricular:
  - Fundamentos sociológicos, psicológicos, culturais, epistemológicos, pedagógicos;
  - Organização curricular (da escola, das séries ou dos ciclos, plano de ensino da disciplina) – objetivos, conteúdos, desenvolvimento metodológico, avaliação da aprendizagem.
- 7. Proposta de formação continuada de professores.
- 8. Proposta de trabalho com pais, com a comunidade e com outras escolas de uma mesma área geográfica.
- 9. Formas de avaliação do projeto.

Os aspectos citados acima por Libâneo é indispensável na construção do Projeto Político Pedagógico. Esses passos representam a concretização das ideias de um projeto formulado pelas necessidades da comunidade em que a escola está inserida e, também, visando uma educação de qualidade.

Cada vez mais é exigido da escola inovações e mudanças. Para que se possa adequar aos avanços tecnológicos, a mesma passa por inúmeros desafios que são enfrentados por todos que fazem parte dela. O apoio e motivação da gestão escolar são peças fundamentais para que se dê o primeiro passo.

De acordo com Gracindo, (2007, p. 43):

A qualidade na educação, com esse significado, busca construir a emancipação dos sujeitos sociais. Para tanto, desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes que irão encaminhar a forma mediante a qual o indivíduo vai se relacionar com a sociedade, com a natureza e consigo mesmo, a partir da concepção de mundo, sociedade e educação que possui.

O Projeto Político Pedagógico precisa ser compreendido como um mecanismo que efetive da gestão escolar democrática, através de ações pensadas e engajadas com a realidade escolar e suas necessidades.

Para Gracindo, (2007, p. 45):

Se a finalidade última da educação é a formação de cidadãos, então, a qualidade da educação precisa estar voltada para esse fim e necessita sustentar-se em um tipo de gestão que propicie o exercício da cidadania, promovendo a participação de todos os segmentos que compõem a escola, além da comunidade local externa, ou seja, deve se sustentar na gestão democrática.

A qualidade social é refletida pela qualidade de educação, que, age e interfere nas ações sociais.

Através da implementação consciente do Projeto Político Pedagógico na escola, muitos desafios escolares podem ser solucionados. Através do melhoramento das práticas de ensino, da atuação do professor em sala de aula, pela avaliação do projeto, pela verificação daquilo que está ou não dando certo. Assim, estará trazendo benefícios, pensando sempre no processo de ensino e aprendizagem, preocupando-se com a aquisição de saberes pelo aluno.

Desta forma, a qualidade da educação depende de um projeto consistente, que prime pelas reais necessidades de uma comunidade e que esteja centrada nas práticas de uma gestão democrática.

## **3 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA PRÁTICA**

### **3.1 Conhecendo a realidade escolar**

Através da contextualização das informações obtidas, durante este processo de construção da pesquisa, a elaboração de um diário de visitas tornou-se imprescindível para melhor compreender as ações desenvolvidas e conhecer a escola em seu interior e funcionamento.

A organização das visitas se deu conforme necessidade e, também, disponibilidade da direção e coordenação pedagógica da escola em questão. Nele foi possível descrever como as visitas aconteceram e compreender o desenvolvimento das discussões e iniciativas.

A primeira visita a escola aconteceu com o intuito de iniciar o processo de conhecimento da realidade escolar e as necessidades existentes em seu cotidiano educacional. Na primeira conversa com a diretora e coordenadora pedagógica foi possível compreender seu funcionamento e ações desenvolvidas. Além disso, foi plausível perceber a necessidade de se construir ou reelaborar o projeto político pedagógico. Para isso, é preciso descrever aqui a realidade escolar diante de seu PPP.

A escola iniciou seus trabalhos a partir de sua inauguração no ano de 2013. Para que a escola pudesse ser inaugurada e como a mesma ainda não tinha um projeto político pedagógico, a gestão municipal de educação utilizou-se do projeto da outra escola de educação infantil do município, alterando apenas o nome da escola. Durante todo este tempo, a escola permaneceu usufruindo um projeto que não fazia parte de sua realidade.

Ao perceber esta deficiência na escola, sugeri a diretora que fizéssemos um trabalho em conjunto na reestruturação do PPP da escola, adaptando-o a sua realidade. A proposta foi acolhida de imediato e assim iniciamos nossos trabalhos e pesquisas.

Neste sentido, é importante destacar a realidade social a qual a escola está inserida, pois a mesma é municipal e tem condições de proporcionar bons resultados a sua comunidade, através de um projeto eficaz e consciente. Está localizada no centro da cidade, de fácil acesso, com ampla estrutura, construída a partir dos moldes do governo como as escolas padrões dos últimos anos. Os alunos são filhos de pais que possuem uma estabilidade econômica, a maioria trabalha enquanto seus filhos estão na escola. Os mesmos participam nas atividades escolares, além de serem moradores das proximidades da escola.

O município possui duas escolas de educação infantil. A que foi pesquisada, que se situa no centro, que recebe os alunos que moram próximos a ela. A outra escola está localizada em um bairro periférico, para atender as crianças daquela região.

### **3.2 A pesquisa na prática**

O estudo de caso foi realizado por meio de análise de dados e questionário aplicado aos gestores (equipe diretiva, professores, funcionários) de uma escola de educação infantil, composta por aproximadamente cem alunos e dezessete professores entre os turnos da manhã e tarde. Além disso, o questionário foi desenvolvido com pais (ou responsáveis) dos alunos. Os temas foram abordados por categorias para facilitar a compreensão da realidade vivenciada no meio escolar em questão e os motivos pelo qual a escola não apresenta um projeto próprio.

O retorno foi plenamente satisfatório, em relação à devolução do material e questionários. Foi possível obter maiores informações de cada etapa necessária na construção de uma educação de qualidade, que são elas: pais, professores e equipe diretiva.

A pesquisa abordou quatro temas de estudo específicos, que são eles: planejamento coletivo, gestão escolar democrática, projeto político pedagógico e participação dos pais na escola.

Entre os colaboradores desta pesquisa estão dois membros da equipe diretiva (diretora e coordenadora pedagógica), três professores e cinco pais de alunos.

### 3.2.1 Planejamento coletivo

Todas as ações realizadas por nós durante o dia-a-dia são de alguma forma, planejadas. O ato de planejar é inerente ao ser humano, desde o seu modo mais simples, como planejar um passeio, ao mais complexo, o planejamento escolar.

Planejar significa pensar com antecedência sobre um determinado assunto, evento ou acontecimento. É o momento de organizar nossas ações para o futuro, seja ele próximo ou distante, buscando o sucesso em sua execução.

Tanto o planejamento individual quanto o coletivo são importantes para a educação. Através dele, as ações são orientadas, pensando na busca pelos objetivos.

De acordo com Libâneo, (2013, p. 125):

No planejamento escolar, o que se planeja são as atividades de ensino e de aprendizagem, fortemente determinadas por uma intencionalidade educativa envolvendo objetivos, valores, atitudes, conteúdos, modos de agir dos educadores que atuam na escola. Em razão disso, o planejamento nunca é apenas individual, é uma prática de elaboração conjuntas dos planos e sua discussão pública.

O planejamento escolar requer atenção na projeção para o futuro que se deseja alcançar. Sobre o tema em questão, a pesquisa abordou assuntos referentes às reuniões dedicadas ao planejamento das atividades escolares e da reelaboração do projeto político pedagógico. Questiona-se então qual a frequência dos encontros para planejamento e avaliação do projeto político pedagógico.

Sendo assim, os colaboradores A e B, responderam que: *“as reuniões de planejamento são feitas todos os meses. Os professores se reúnem para conversar sobre temas relacionados à educação infantil”*.

Neste sentido, segundo Libâneo, (2013, p. 177), a direção tem o objetivo de

Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola; assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos

setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente; articular as relações interpessoais na escola (...).

O trabalho executado pela direção é essencial na motivação dos demais membros da escola, na busca pelos objetivos comuns e na construção de uma escola em que haja a verdadeira democracia.

Em sequência, para a mesma pergunta, temos a resposta de dois outros colaboradores, que são eles definidos como C e D. O colaborador C respondeu que: *“As reuniões acontecem todo mês. Nelas são discutidos os temas a serem trabalhados durante o próximo mês e as datas comemorativas a serem lembradas.”* Já o colaborador E, respondeu que as reuniões acontecem uma vez por mês com todos os professores. De acordo com este colaborador, nas reuniões, *“debate sobre as necessidades de nossos alunos, trocamos experiências sobre as turmas em que trabalhamos e planejamos as atividades a serem desenvolvidas no mês. (quais as datas que serão trabalhadas, quais temas tratar, como está o andamento de cada turma, etc.)”*. Ele prossegue, *“em algumas reuniões, comentamos sobre a necessidade de se refazer o PPP, porém, acabou sendo esquecido no meio de tantas atividades”*.

Através das respostas obtidas sobre o planejamento na instituição de ensino em questão, é possível perceber como o planejamento acontece todos os meses para tratar de assuntos pertinentes a execução das atividades a serem realizadas no decorrer do mês à frente. Há a conscientização, por parte de alguns professores, da necessidade de se construir um projeto que norteie a prática pedagógica. Porém, a questão do projeto político pedagógico acaba sendo esquecida e deixada de lado.

### **3.2.2 Gestão escolar democrática**

Atualmente, o papel da escola está centrado na ideia de formar cidadãos conscientes e atuantes na sociedade. Desenvolver pessoas autônomas, críticas e responsáveis por seus atos.

A democracia na educação é algo que vem sendo buscado desde que foi assegurada por lei em 1996. Um longo período, de muito trabalho e que até hoje é

discutido. Porém, ainda há dificuldades de ser colocada em prática, a tão sonhada e discutida: gestão democrática.

A gestão escolar democrática implica na autonomia da escola através da participação e colaboração de todos os seus membros nas atividades escolares.

Conforme Luck (2000, p. 16-17)

A gestão democrática implica a participação de todos os segmentos da unidade escolar, a elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais.

É desta forma que a democracia pode ser efetivada no cotidiano escolar. Através da articulação dos deveres a serem cumpridos de uma maneira menos burocrática e mais democrática, envolvendo todos neste processo.

Ainda nas contribuições de Luck (2000, p. 17)

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o desenvolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente.

A participação de todos precisa acontecer de maneira que todos tenham a consciência de sua atuação e da importância de seu papel para o bom desempenho escolar.

Muitos são os estudos a respeito da gestão escolar democrática, descentralizadora e participativa. Estes estudos contribuem para a execução da prática educativa, na mudança de paradigmas e de atitudes, para que seja possível a adequação da teoria a realidade educacional de cada período.

Sobre o tema em questão, os professores e direção foram questionados sobre a relação existente entre a construção do projeto político pedagógico e a prática de uma gestão escolar democrática. As contribuições obtidas dos colaboradores A e B foram as seguintes: *“O projeto político pedagógico precisa ser elaborado de forma democrática e os gestores da escola precisam cobrar que ele seja desenvolvido da mesma forma democrática”*.

O colaborador C, diz que: *“A democracia acontece através do poder de fala a todos. A gestão escolar democrática pode contribuir na construção do PPP através*

*da participação de todos os membros, da comunidade escolar, funcionários, pais e alunos". Já o colaborador D, diz que: "A gestão democrática precisa acontecer primeiramente, para que possa contribuir neste processo de elaboração do PPP. Todos precisam ter espaço e poder de participação. O PPP não se constrói sozinho, todos fazem parte, além da gestão escolar".*

Diante destes aspectos, a pesquisa questiona aos colaboradores se os mesmos são gestores de sua prática na escola em que atuam. Segundo o colaborador E: *"Sim, juntamente com a gestão escolar e mais precisamente, com a coordenadora pedagógica". Já para o colaborador D: "dependemos muito das orientações vindas da secretaria de educação. Cada atividade no sentido amplo é trazida pela mesma, a direção nos dá as coordenadas e seguimos com o trabalho".*

Há a divergência de opiniões por parte dos profissionais que atuam na escola. Os colaboradores A e B acabam fugindo do assunto em questão.

É neste sentido que a escola precisa acompanhar a evolução social e se adaptar as necessidades da sociedade na qual está inserida. A demora e as dificuldades na implementação da gestão escolar democrática na prática educacional está atrelada às ações daqueles que dela fazem parte.

A gestão escolar democrática só é possível se houver a consciência, por parte daqueles que constituem a escola, de sua importância e contribuições para a melhoria do trabalho educativo.

Para isso, é imprescindível a avaliação constante da prática profissional individual e coletiva, da formação dos membros da escola, do aperfeiçoamento e do interesse em participar deste processo de democratização escolar.

Neste sentido, Luck (2000, p.20) nos diz que,

Esse distanciamento está associado a uma separação entre pensar e fazer, entre teoria e prática, que se expressa nos programas de capacitação, em vista do que as ideias e concepções são consideradas como belos discursos, mas impossíveis de se colocar em prática. É comum, em programas de capacitação, ouvir-se algum participante expressar que na prática, a teoria é outra. Tal entendimento se explica justamente pelo caráter teorizante, conteudista e livresco dos programas de formação, sem o cuidado de evidenciar, por meio de situações que sejam simuladas, por dramatizações, ou estudos de caso e outros exercícios, a aplicação e a expressão na realidade, das concepções teóricas tratadas.

O pensar e o agir precisam andar juntos. Não basta ter a intenção e o desejo, é preciso colocar em prática as ações defendidas como democráticas. Estas atitudes devem partir da gestão escolar e, quando isto não ocorre, é direito de todos exigir uma postura ativa e participativa.

### 3.2.3 O Projeto Político Pedagógico

Compreender o Projeto Político Pedagógico como um algo transformador da prática pedagógica é essencial para o trabalho educativo. Como já mencionado tantas vezes nesta pesquisa, é através dele que se torna possível à efetivação da gestão escolar democrática e participativa.

Para direção escolar e professores foi direcionada a mesma pergunta, questionando o que o projeto político pedagógico representa para eles. Os colaboradores A e B determinaram que: *“Representa a realidade da comunidade escolar, a forma de avaliação, a formação dos professores, é uma ferramenta que ajuda a escola a definir suas prioridades e estratégias”*. Já o colaborador C diz que: *“representa a organização do espaço escolar, tanto administrativo, quanto pedagógico”*. E o colaborador D, contribui dizendo que: *“O PPP representa o todo escolar. Nele estão os objetivos a serem alcançados, a vontade da maioria em defesa de uma educação melhor. O PPP é o norte a guiar a prática pedagógica”*.

Diante destas concepções a respeito do projeto político pedagógico, é possível notar um conceito genérico e que precisa de um sentido maior para reforçar a real intenção do PPP e a sua importância para a escola.

Segundo Veiga (2003, p.267), o projeto político pedagógico apresenta algumas características fundamentais, como:

- a) É um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa levar por esta, procurando enfrentar o futuro com esperança em busca de novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante para orientar a reflexão e ação da escola.
- b) Está voltado para a inclusão a fim de atender a diversidade de alunos, sejam quais forem sua procedência social, necessidades e expectativas educacionais (Carbonell, 2002); projeta-se em uma utopia cheia de incertezas ao comprometer-se com os desafios do tratamento das desigualdades educacionais e do êxito e fracasso escolar.

c) Por ser coletivo e integrador, o projeto, quando elaborado, executado e avaliado, requer o desenvolvimento de um clima de confiança que favoreça o diálogo, a cooperação, a negociação e o direito das pessoas de intervirem na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa e de comprometerem-se com a ação. Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003 277 Disponível em Ilma Passos Alencastro Veiga O projeto não é apenas perpassado por sentimentos, emoções e valores. Um processo de construção coletiva fundada no princípio da gestão democrática reúne diferentes vozes, dando margem para a construção da hegemonia da vontade comum. A gestão democrática nada tem a ver com a proposta burocrática, fragmentada e excludente; ao contrário, a construção coletiva do projeto político-pedagógico inovador procura ultrapassar as práticas sociais alicerçadas na exclusão, na discriminação, que inviabilizam a construção histórico-social dos sujeitos.

d) Há um vínculo muito estreito entre autonomia e projeto político-pedagógico. A autonomia possui o sentido sociopolítico e está voltada para o delineamento da identidade institucional. A identidade representa a substância de uma nova organização do trabalho pedagógico. A autonomia anula a dependência e assegura a definição de critérios para a vida escolar e acadêmica. Autonomia e gestão democrática fazem parte da especificidade do processo pedagógico.

e) A legitimidade de um projeto político-pedagógico está estreitamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo, o que requer continuidade de ações.

f) Configura unicidade e coerência ao processo educativo, deixa claro que a preocupação com o trabalho pedagógico enfatiza não só a especificidade metodológica e técnica, mas volta-se também para as questões mais amplas, ou seja, a das relações da instituição educativa com o contexto social.

A construção do Projeto Político Pedagógico envolve todos estes aspectos. Cada item representa uma etapa de construção que precisa ser pensada e planejada para o sucesso de sua execução no futuro.

Outra questão solicitada aos colaboradores A e B foi a respeito da adequação do projeto político pedagógico a realidade em que a escola está inserida. Para eles *“A escola possui um PPP, mas o mesmo está desatualizado, precisa ser reformulado”*.

Certamente o projeto precisa de mudanças. Quando não há um caminho a seguir, as ações acabam perdendo o sentido, ficando inconclusas e dispersas.

Para reforçar a intenção desta pesquisa, questionam-se quais as principais mudanças, objetivos e metas a serem alcançadas pela escola através da reelaboração do projeto político pedagógico. Os colaboradores A e B argumentam que o principal aspecto a ser alterado é em relação *“ao número de alunos, a forma como é trabalhado no antigo projeto como oficinas (a escola não trabalha mais em forma*

*de oficinas) e a atualização dos níveis e idades. O objetivo é sempre trabalhar de forma democrática, pensando no melhor para a escola”.*

Para reforçar as questões anteriores, foi questionado aos colaboradores, quem participou na elaboração do projeto político pedagógico e quem é fundamental em sua construção. Os colaboradores A e B respondem que *“participaram pais, professores, funcionários e comunidade escolar. Mas a participação dos pais é fundamental”.*

Buscou-se querer saber se a gestão escolar dá condições para que os demais membros da escola participem na tomada de decisões e organização das atividades escolares, bem como, se isso também acontece no processo de elaboração do projeto político pedagógico. O colaborador C diz que *“No início do ano, houve a tentativa de iniciar com o processo de reelaboração do PPP. A intenção era distribuir textos para cada professor, em que o mesmo deveria ler, formular um resumo e entregar na próxima reunião coletiva. Como se faz um PPP com resumos? A iniciativa para o início houve, porém, nada mais foi feito.”* Já o colaborador D, diz que: *“as condições de participação ocorre “em partes. A participação é aberta a todos os componentes da comunidade escolar, mas nem todos estão envolvidos (por opção!)”.* O colaborador E defende que *“a direção busca por soluções e pela participação de todos. Porém, as atividades são muitas e acaba que as ideias ficam no papel. “Há a vontade de se fazer um bom projeto, mas falta tempo e dedicação de todos em busca de um objetivo comum”.*

É notável que as conclusões sejam distintas perante os colaboradores da escola. Cada um pensa o processo de uma maneira diferente. Há a falta de motivação por parte dos mesmos, em que a real necessidade não é tida como papel principal neste contexto.

Para tentar entender como a escola procura desenvolver um novo projeto, a direção é questionada se caso houver uma reelaboração do PPP ainda neste ano, quem irá participar deste processo e como ele deverá acontecer. Os colaboradores A e B salientam que *“Irão participar deste processo todos os envolvidos na comunidade escolar (pais, professores, direção, funcionários,...) e deverá acontecer em forma de questionário e entrevista”.*

Iniciar uma jornada tão complexa como a construção de um projeto político pedagógico, não é tarefa fácil. Há de se ter a início a noção da transformação que o

mesmo representará, tanto para a escola, quanto para a comunidade a que escola está inserida. É imprescindível que haja consistência no pensamento da gestão escolar para o caminho que a escola pretende seguir. O projeto não deve ser pensado como algo que precisa existir por burocracia, mas por vontade dos membros da escola em criar um projeto transformador da realidade escolar.

Sabe-se que a teoria e a prática não ocupam o mesmo espaço em muitos aspectos no que diz respeito ao núcleo escolar. Mas é preciso, no mínimo, a motivação nesta busca, compreender o real sentido de sua construção e estar engajado nela.

Qualquer membro da escola precisa buscar informação, formação, estudar, pesquisar, estar atualizado para acompanhar as transformações necessárias também para dentro da escola. A consciência pela importância do trabalho que se desempenha na educação deve falar mais alto na execução do trabalho que se escolheu para seguir.

### **3.2.4 A participação dos pais na escola**

O questionário aplicado aos pais foi realizado com questões simplificadas para facilitar a sua execução. As perguntas poderiam ser respondidas através das seguintes opções: 1. Discordo plenamente, 2. Discordo, 3. Concordo, 4. Concordo plenamente, 5. Não se aplica (se a afirmação não corresponde à realidade da sua escola ou se você não tem informação a respeito).

Conforme Carvalho, (2000, p.114) "o sucesso escolar depende em grande parte, do apoio direto e sistemático da família, que investe nos filhos, compensando tanto dificuldades individuais quanto deficiências escolares".

Como já mencionado em questões do item anterior, segundo a direção da escola, o envolvimento dos pais é vista como fundamental nas atividades escolares e na construção do projeto político pedagógico.

Por se tratar de uma escola de educação infantil, há a intensa participação dos pais no que se refere às atividades diárias, principalmente quando se trata de atividades festivas e temáticas. Sabemos que a atuação dos pais é essencial. Desta

forma, a pesquisa pretende compreender qual a contribuição dos pais neste processo de ensino e de construção do projeto político pedagógico.

Além da direção, os professores também mencionaram a importância dos pais estarem empenhados na educação dos filhos, respondendo como os mesmos podem contribuir para que os pais façam parte do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico. Questão respondida pelo colaborador E da seguinte forma: *“Os pais podem contribuir e muito se levarmos até eles o conhecimento, através das reuniões escolares, o conhecimento sobre a importância do PPP e o que ele representa, e que, sua participação na construção é extremamente importante. Precisamos ouvi-los para entendermos o que desejam para a educação de seus filhos”*.

Tiba, (1996, p.140), nos diz que:

O interesse e participação familiar são fundamentais. A escola necessita saber que é uma instituição que completa a família, e que ambos precisam ser um lugar agradável e afetivo para os alunos/filhos. Os pais e a escola devem ter princípios muito próximos para o benefício do filho/aluno.

Neste sentido, é preciso ouvir o elo que nos liga aos alunos, os pais. Peças importantíssimas no quebra-cabeça escolar. Damos sequência ao conhecimento que os filhos trazem de suas casas, fazemos a ponte entre a família, a escola e a comunidade. Compreender os anseios dos pais é essencial para que possamos fazer, junto a eles, um bom trabalho, em que todos ganham.

Para tornar a compreensão da realidade ainda mais completa, os pais dos alunos também foram abordados em aspectos importantes para a concretização da pesquisa. Através do questionário simplificado direcionado aos pais, foi possível melhor compreender como os mesmos participam nas atividades escolares.

A maioria dos colaboradores respondeu que a escola busca conhecer os pais ou responsáveis dos alunos que dela fazem parte. Sendo que, os mesmos, encontram possibilidades de interação com a vida escolar do aluno através de reuniões, encontros, visitas a escola, além das datas estipuladas para início e término letivo.

Os colaboradores acreditam que são orientados e cobrados pela escola quanto à necessidade de acompanhamento da vida escolar de seus filhos. Porém, a

maioria não participou na construção do Projeto Político Pedagógico desta escola e também, não conhece as definições fundamentais contidas no Projeto Político Pedagógico e que orientam os processos pedagógicos desta instituição.

Um aspecto importantíssimo destacado através dos questionários distribuídos aos pais foi saber que sim, os pais são consultados e ouvidos nas reuniões escolares, sendo que estes participam na tomada de decisões tanto das ações pedagógicas quanto administrativas.

Desta forma, é possível analisar que há a busca pela participação dos pais nas atividades e na vida escolar de seus filhos, porém, poucos conhecem a respeito do projeto político pedagógico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a presente pesquisa, baseada em um estudo de caso, destacando que a realidade atual exige cada vez mais das ações educativas, principalmente no que se refere à gestão escolar.

Deste modo, é importante mencionar que os métodos utilizados para aquisição de saberes e compreensão da realidade foram fundamentais para que fosse possível alcançar os objetivos traçados antes de sua execução. Esta afirmação diz respeito aos métodos de gestão escolar democrática que são imprescindíveis para uma atuação educacional e a execução de um projeto político pedagógico consistente e de qualidade.

Para isso, não bastam conteúdos, planos e atividades. A escola precisa pensar as ações a serem desenvolvidas, de modo que as concepções de participação e da construção coletiva sejam valorizadas. Desta forma, a democracia se torna possível através da participação de todos, da liberdade de expressão e na construção coletiva do conhecimento.

Conhecer estes conceitos e a importância do Projeto Político Pedagógico para a prática educativa são imprescindível para elaborar uma apreciação sobre o panorama da gestão escolar contemporânea. É através deste conhecimento que se torna possível a análise da realidade e a reflexão entre a teoria e a prática.

A presente pesquisa iniciou com a intenção de acompanhar a reelaboração do projeto político pedagógico de uma escola de educação infantil, situada no município de Palmitinho-Rs, precisando ser modificada com o passar do tempo e ao longo de sua construção.

Durante a formação deste estudo, a escola acompanhada modificou suas necessidades e precisou deixar de lado o projeto político pedagógico, atentando-se as atividades escolares referentes às datas comemorativas e suas prioridades. No início do ano, a escola sentiu a necessidade de refazer seu PPP, pois o mesmo não pertencia a referida escola, foi usado o projeto de outra escola, com uma realidade totalmente diferente da sua. Passados três anos de mesma situação, a equipe diretiva da escola decidiu que tornaria possível a construção de um novo projeto, iniciativa tomada a partir de uma conversa com os demais membros da escola.

Algumas reuniões aconteceram e trataram sobre o projeto político pedagógico. Os professores foram consultados e ouvidos sobre ideias e sugestões para o então começo. Entre um encontro e outro para planejamento, o PPP acabava ficando em segundo plano.

A realidade nos mostra como a teoria e a prática, na maioria das vezes, encontra-se dissociadas em nossas escolas. Acompanhar os desfechos deste processo foi de suma importância para compreender a realidade escolar. Entre as dificuldades encontradas estão a falta de preparo e motivação dos profissionais envolvidos, que impedem a elaboração do projeto político pedagógico.

A partir da análise dos questionários, aplicados aos professores da escola, foi possível perceber os entraves que acontecem no cotidiano escolar. Cada um, em suas particularidades, trouxeram ao papel os pensamentos e as interpretações da realidade. Muitos entendem o projeto político pedagógico como algo passível e que não necessita de mudanças, pois, as atividades acontecem conforme as necessidades momentâneas, datas comemorativas e ações da Secretaria de Educação do município.

Os mesmos apontam a gestão democrática como algo simples e fácil de ser trabalhada e colocada em prática, apenas com a participação de todos. Porém, este conceito acaba parecendo um tanto vago e em discordância com a realidade. A realidade é exposta em relação ao projeto político pedagógico, que o mesmo não existe e que nas reuniões coletivas, o tema é deixado de lado. Há sempre algo para ser colocado em primeiro lugar e uma “desculpa” para não ter início. Muitos membros da escola não têm conhecimento da situação do projeto ou mesmo de sua existência.

Em três anos de escola, desde sua inauguração, duas gestoras e duas coordenadoras pedagógicas já passaram pela escola. Ninguém iniciou este processo de reelaboração do PPP. Não houve nenhuma iniciativa consistente e que trouxesse resultados da participação do quadro docente.

Há também de ser dito que a gestão escolar pode e deve ser executada por todos que fazem parte de uma escola. Não é dever apenas do diretor ter a iniciativa, é direito e dever de todos. Cada membro da escola é gestor de sua própria prática e nada lhe impede de sugerir e expor as necessidades reais da escola, sendo uma delas, a construção do projeto político pedagógico.

Enquanto na teoria as palavras estão envoltas de uma certa beleza, a rotina que encontramos nas escolas quase sempre é diferente. Há muito tempo o tema vem sendo discutido em pesquisas, formações, cursos, eventos e mesmo assim encontra-se tão distante da realidade. O tema parece repetitivo, porém, não lhe é dado à devida importância.

Cada vez mais tem-se ficado atrelado aos problemas corriqueiros e, as necessidades reais, deixadas para mais tarde, para a próxima reunião, mês, ano. É preciso mais ações concretas e menos ideias colocadas apenas no papel.

Por outro lado, é primordial relatar os aspectos positivos da escola e de sua equipe diretiva. Mesmo que a elaboração e reconstrução do projeto político pedagógico não tenham acontecido na prática, a escola é um espaço riquíssimo. Apresenta capacidades óbvias para a regularização do PPP. Foi possível perceber que a direção e coordenação pedagógica dão suporte aos professores e demais membros da escola no que diz respeito a execução das demais atividades. Há um comprometimento coletivo com as atividades a serem desenvolvidas no decorrer do ano letivo. Cada ideia é analisada para que a mesma possa se encaixar em alguma ação.

Além disso, a convivência na escola é extremamente harmoniosa. Os profissionais que nela atuam, relataram o gosto pela profissão que exercem, cada um de uma forma particular. O interior da escola é alegre, transmite uma energia contagiante. Apesar de o PPP ter sido deixado de lado, as ações desenvolvidas visam à formação e o aprendizado de seus alunos.

Há a competência para que o PPP seja reelaborado de acordo com as necessidades reais da escola. A mesma possui um corpo docente extremamente comprometido com a educação, nas pequenas coisas. Torna-se contraditória a análise dos fatos. Perceber que existem membros capazes de fazer um trabalho ainda melhor, porém, na prática, isto não acontece. O conhecimento fica limitado as atividades diárias e a capacidade reduzida para se pensar em um projeto amplo e que atinja a todos que envolvem a escola.

Conforme Sacristan (2001, p.25):

[...] o diálogo como procedimento, a capacidade de tomar iniciativas e ir em busca de soluções é desigual quando os participantes potenciais são separados por uma forte assimetria quanto ao seu grau de disponibilidade

de informações sobre os problemas, quanto à sua capacidade de saber formulá-los e quanto às orientações para sua solução.

Os sujeitos, membros da escola, são capacitados para o tema em questão, possuem habilidades e competência para qual tarefa. É necessário colocar em prática todo esse conhecimento adquirido, em prol de uma educação melhor para todos os envolvidos neste processo.

Freire (2000, p. 85) nos diz que,

O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono. Meu papel no mundo não é só de quem constata o que ocorre, mas também de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da História, mas seu sujeito igualmente.

A educação está sendo construída em nossas escolas, diariamente. É nosso dever, enquanto educadores conscientes da importância de nossa prática, atentar para as necessidades de nossa sociedade e intervir de forma positiva nesta construção coletiva de saberes e aprendizado. Somos sujeitos formadores de opiniões e condutas, saibamos fazer jus a profissão que representamos.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação**. Educação e Sociedade. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

BRASIL, **Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 19 set. 2015.

BRITO, Carlos. **Gestão Escolar Democrática: na escola todos somos gestores**. 3 ed. Lisboa: Editora texto, 1994.

CARVALHO, P. E. M. **Relações entre família e escola e suas implicações de gênero**. UFPB, Cadernos de pesquisa, n. 110, p. 143-155, jul. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/n110/n110a06.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2015.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**. São Paulo, Cortez, Autores Associados. 1982.

GADOTTI, Moacir (2003). **História das idéias pedagógicas**. São Paulo, Ática.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LIBANELO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI. Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. LIBANELO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. ed.** Goiânia: Alternativa, 2012.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. **Projeto Político Pedagógico: Construção e Implementação na Escola**. Campinas, SP. Autores Associados, 2008. – (Coleção educação contemporânea).

MENEGOLLA e SANT'ANA, Maximiliano e Ilza Martins. **Porque Planejar? Como Planejar? Currículo e Área-Aula**. 11º Ed. Editora Vozes. Petrópolis. 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria Método e criatividade**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MOUSQUER, M. E. Londero. In Regae: **Revista de Gestão e Avaliação Educaiconal**. Universidade Federal de Santa Maria, Curso se Especialização em Gestão Educacional – vol. 1, n.1, Santa Maria, 2009.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi De. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico: Entre corações e mentes**. São Paulo: Moderna, 2004.

GIMENO SACRISTAN, J. **A educação obrigatória: seu sentido educativo e social**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

SÁ, Giedre Terezinha Ragnini. **A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória a luz da teoria de Antônio Gramsci**. Mercado de Letras, 2011, 1ª ed. Campinas, SP. Set 2011.

SEBORRAJA, J. C. “**El professorado y inovación educativa**”. In: SACRISTÁN, J.G. (org.) *Los retos de la enseñanza pública*, Akal, Madri, 2001.

Tiba, Içami. **Disciplina; limite na medida certa**. 41ª Ed. São Paulo; Gente, 1996 240p

VEIGA, I. P. A. "**Projeto Político e pedagógico da escola**: uma construção coletiva". In: VEIGA, I. P. A. (org.) PPP: uma construção possível. Campinas, Papyrus, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 23. Ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

VEIGA, Ilma Passoa Alencastro. **Inovações e projeto político-pedagógico**: uma relação regulatória ou emancipatória? Cad. Cedes, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro, Campinas, 2003.

WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.

## **APÊNDICES**

**A – Carta de apresentação da acadêmica a escola.**

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

Santa Maria, de de 2015.

**APRESENTAÇÃO**

Apresentamos o/a estudante, do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, com vistas a realizar atividades de observação dos contextos inerentes no cotidiano educacional/escolar desta Entidade.

A observação dos contextos escolares faz parte da proposta da Disciplina de “Elaboração de Monografia” do referido Curso de Especialização.

Agradecemos esta entidade que desde agora se dispõem a contribuir com o processo formativo dos nossos alunos.

Atenciosamente.

Profa. Lucia Bernadete Fleig Koff

**B – Questionário aplicado à gestão escolar.**

- 1) O que o Projeto Político Pedagógico representa para você?
- 2) A escola em que você trabalha possui Projeto Político Pedagógico? O mesmo está de acordo com a realidade na qual está inserida?
- 3) Quem participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico? Quem você julga ser fundamental na sua construção?
- 4) Para você, qual a relação existente entre a construção do Projeto Político Pedagógico e a prática de uma gestão escolar democrática?
- 5) Com que frequência são realizadas reuniões de planejamento e avaliação do Projeto Político Pedagógico?
- 6) Quais as principais mudanças, objetivos e metas a serem alcançadas através da reelaboração do Projeto Político Pedagógico?
- 7) Quem irá participar deste processo (direção, coordenação, pais, professores, alunos, funcionários,...) e como ele deverá acontecer?

### **C – Questionário aplicado aos professores**

- 1) O que o Projeto Político Pedagógico representa para você?
- 2) Qual a importância do Projeto Político Pedagógico para a escola em que atua?
- 3) Como a gestão escolar democrática pode contribuir na elaboração do Projeto Político Pedagógico ?
- 4) A escola dispõe de horários específicos para reuniões de planejamento da reelaboração do Projeto Político Pedagógico ?
- 5) Como os professores podem contribuir para que os pais façam parte do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico?
- 6) Na escola em que atua, os professores são gestores de sua prática?
- 7) A gestão escolar dá condições para que os demais membros da escola participem na tomada de decisões e organização das atividades escolares? Isto também acontece no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico?

## **D – Questionário aplicado aos pais de alunos.**

As questões abaixo podem ser respondidas de acordo com as seguintes alternativas:

**1:** Discordo plenamente

**2:** Discordo

**3:** Concordo

**4:** Concordo plenamente

**5:** Não se aplica (se a afirmação não corresponde à realidade da sua escola ou se você não tem informação a respeito)

- 1) A escola busca conhecer os pais ou responsáveis dos alunos que dela fazem parte.
- 2) Os pais ou responsáveis encontram possibilidades de interação com a vida escolar do aluno através de reuniões, encontros, visitas a escola, além das datas estipuladas para início e término letivo.
- 3) Os pais são orientados e cobrados pela escola quanto à necessidade de acompanhamento da vida escolar de seus filhos.
- 4) A escola propicia/propiciou momentos de reflexão a cerca do Projeto Político Pedagógico, demonstrando sua importância e necessidade.
- 5) O Projeto Político Pedagógico desta escola foi construído de acordo com a colaboração dos pais ou responsáveis.
- 6) Conheço as definições fundamentais contidas no Projeto Político Pedagógico e que orientam os processos pedagógicos desta instituição
- 7) Os pais são consultados e ouvidos nas reuniões escolares, sendo que estes participam na tomada de decisões tanto das ações pedagógicas quanto administrativas.

## **E – Diário de visitas à escola.**

Visita 01 – Data: 20/03/2015

Reconhecimento da realidade escolar e escolha do tema.

Escolhido o tema para desenvolver meu projeto de conclusão de curso na pós-graduação, optei por unificar as situações e oportunidades de aprendizado e desenvolvimento da teoria adquirida durante o curso para a prática.

Visita 02 – Data: 01/04/2015

Nesta noite, participei de reunião entre os professores, a gestão escolar e municipal. Nela foram tratados temas diversos para o seguimento do ano letivo e foi anunciada a iniciativa pela reelaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Muitos professores discordaram de que este seria o melhor momento para a adequação, mesmo sabendo da urgência e da situação em que se encontravam, comentaram que seria muito trabalhoso e que levaria tempo pelo fato de que já havia três anos em que nada era modificado ou repensado. Mesmo assim, aceitaram o desafio e compreenderam a real necessidade.

Visita 03 – Data: 15/04/2015

A terceira visita aconteceu pouco mais de duas semanas depois, com o intuito de levantar as alternativas para início do processo de reestruturação do PPP. Durante a visita conversamos (eu e a direção da escola) sobre a importância do PPP para a escola, sobre a realidade em que a escola se encontra e as possibilidades de mudanças nos métodos de ensino. Foi estipulada a data para reunião com os pais de todos os alunos. A reunião tem a intenção de ouvi-los, fazer com que eles possam participar e tenham o poder da fala.

Visita 04 – Data: 27/04/2015

O quarto encontro foi de grande valia para a pesquisa em questão. Nele, pude perceber que a escola estava preocupada em ouvir os pais e incentivá-los a participar mais da vida escolar de seus filhos. A reunião aconteceu e muitos pais haviam participado, nela, cada pai teve a oportunidade de conversar com o professor de seu filho, opinando a respeito daquilo que ele gostaria que seu filho aprendesse, além disso, pode demonstrar sua satisfação ou não da forma como as atividades estavam sendo desenvolvidas diariamente.

Visita 05 – Data: 14/05/2015

Em nova visita a escola, além de conversar com a diretora e coordenadora pedagógica, pude acompanhar um pouco da realidade de cada turma, conversando com professores, funcionários e interagindo com os acontecimentos da escola em geral. Neste dia, levei até a escola materiais de apoio e leitura para que pudessem dar início aos estudos e planejamento das ações para a reestruturação do PPP.

Visita 06 – Data: 29/05/2015

Nesta data, voltei à escola para ver como estavam os acontecimentos e expectativas para iniciarmos o processo de reestruturação do PPP, discutimos algumas leituras e trocamos conhecimentos e experiências. A coordenadora comentou que ainda não havia sido possível reunir os professores para debater sobre o tema em questão, de acordo com as atividades e planejamento escolar. Neste mês, as atividades haviam sido voltadas ao aniversário do município.

Visita 07 – Data: 09/06/2015

Levei mais alguns livros e materiais para a escola, conversamos sobre o planejamento escolar e sobre a falta de tempo para organização das atividades com os professores. Durante este meio tempo, algumas reuniões aconteceram, mas nenhuma delas foi eficaz em relação ao PPP, conforme as palavras da coordenadora: acabávamos pensando no cotidiano e nas ações específicas e o PPP acaba sendo deixado para a próxima reunião.

Visita 08 – Data: 25/06/2015

Nova visita a escola para acompanhar o andamento das atividades da gestão escolar, conversa com a diretora e a coordenadora pedagógica. A situação da visita anterior predomina, as atividades estão em torno do andamento escolar.

Visita 09 – Data: 12/07/2015

Visita à escola para entrega de primeiro questionário, conversa com a direção e alguns professores. A situação em relação ao PPP segue sem alterações, falta de tempo continua sendo o maior agravante para a execução das ações sobre a reelaboração do projeto.

Visita 10 – Data: 20/07/2015

Voltei à escola com novo questionário, ainda não houve retorno dos questionários anteriores. Neste dia, pude aprofundar a conversa com algumas

professoras sobre o desenvolvimento das atividades escolares e em relação ao PPP.

Visita 11 – Data: 07/08/2015

Retornei a escola neste dia para verificar o andamento dos questionários, se havia dúvidas ou dificuldades para o retorno com as respostas, sendo necessário ampliar o prazo de devolução para mais uma semana, combinamos que voltaria a escola para o recolhimento dos questionários no dia 14/08 e, neste mesmo dia, faria novo contato. Além disso, neste dia foi possível conversar com alguns pais enquanto buscavam seus filhos e aplicar o questionário dedicado a eles.

Visita 12 – Data: 14/08

Voltei à escola, conforme havíamos combinado, para recolhimento dos questionários, porém, ainda não haviam sido respondidos. Marcamos nova data e novos prazos, de acordo com minha necessidade de ter em mãos as respostas para dar sequência a pesquisa e a elaboração dos apontamentos. Mais uma semana de prazo.

Visita 13 – Data: 25/08

Nova visita, busca dos questionários e conversa com a direção e coordenação pedagógica sobre as atividades que estavam sendo desenvolvidas na escola, bem como a execução das reuniões e novidades a cerca da construção do PPP. Ainda nada havia sido definido. A única certeza é que não será possível iniciar neste ano, segundo elas, pela falta de tempo.

Visita 14 – Data: 25/09

Volta à escola para conversa com a direção e coordenação pedagógica sobre a execução da pesquisa. Socializamos a respeito das atividades que a escola estava desenvolvendo e como estava o andamento de minha pesquisa. Este foi também o momento de agradecer a escola pela disponibilidade, pelo auxílio e contribuições para que minha pesquisa fosse possível. Apesar de não ter sido possível acompanhar o processo de reelaboração do projeto político pedagógico da escola, a pesquisa me proporcionou inúmeros conhecimentos sobre a realidade escolar em seu interior e analisar a relação teórico-prática.

Cada visita representou um aprendizado. As conversas com a direção, coordenação pedagógica, professoras, pais e funcionárias, foram essenciais para compreender o desenvolvimento das ações da escola, suas necessidades e

inquietações. Os momentos de troca de experiência entre todos os membros da escola tornaram o aprendizado e o desenvolvimento da presente pesquisa possível.

**F – Autorização da escola e questionário**

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

Santa Maria, de de 2015.

**AUTORIZAÇÃO**

Concordo em participar da Coleta de dados para a Pesquisa do(a) Acadêmico(a) \_\_\_\_\_ da disciplina “Elaboração de Monografia” do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação da Professora Lucia Bernadete Fleig Koff. Autorizo também a divulgação das informações colhidas ao longo do Processo de Pesquisa (entrevistas, questionários, etc). O sigilo da identidade dos participantes será preservado.

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Unidade de ensino: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_