

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

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO  
POLÍTICO-PEDAGÓGICO: AÇÃO ESTRATÉGICA  
PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Sergio Brasil Fernandes**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO  
POLÍTICO-PEDAGÓGICO: AÇÃO ESTRATÉGICA  
PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

**Sergio Brasil Fernandes**

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 a obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sueli Menezes Pereira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2012**

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a monografia de especialização

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO  
POLÍTICO-PEDAGÓGICO: AÇÃO ESTRATÉGICA  
PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Sergio Brasil Fernandes**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Sueli Menezes Pereira, Dr.<sup>a</sup>**  
(Presidenta/Orientadora)

**Maiane Liana Hatschbach Ourique, Dr.<sup>a</sup>** (UNIPAMPA)

**Ivete Souza da Silva, M.<sup>a</sup>** (UFSM)

Santa Maria, 1º de dezembro de 2012.

Com amor, dedico esta monografia à Denise, minha esposa, que incentivou/influenciou, decisivamente, na minha inscrição, no transcurso e na conclusão do Curso de Pós-Graduação a Distância – Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu pai, João Batista (*in memoriam*), pela honradez, dignidade e lucidez com que me apresentou o mundo – família, escola, futebol, samba, trabalho, bairro, cidade, estado, país,...

Agradeço à minha mãe, Marli (*in memoriam*), pelo amor com que se dedicou para que eu aprimorasse o aprendizado das primeiras letras e das primeiras continhas; e por me mostrar a importância de participar, de opinar, de ter vontade própria, de buscar o conhecimento,...

Agradeço à Denise, minha esposa, pelo amor, pelo carinho, pela compreensão, pela amizade, por escolher me acompanhar nessa jornada, nessa viagem, que é a vida; e, especificamente, por incentivar e participar deste trabalho.

Agradeço à Rafaela e ao Rafael, meus filhos, por proporcionarem, com seus sorrisos, momentos mágicos de inspiração que impulsionam o meu desejo de continuar a estudar e a sonhar com um mundo melhor para as gerações futuras.

Agradeço às professoras, às tutoras e às (aos) colegas do Curso de Pós-Graduação a Distância – Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional por compartilharem, *on line*, experiências, conhecimentos; enfim, momentos significativos de ensinagem.

Agradeço às professoras Ana Lúcia, Neivanir e Maristela pela colaboração entusiasmada com que abriram as trilhas que me levaram às escolas aonde realizei as pesquisas que resultaram na monografia.

Agradeço às (aos) professoras (es) que participaram da pesquisa pela receptividade, pela boa vontade e, principalmente, pelos valiosos relatos que serviram de apoio à produção do texto monográfico, em virtude do amplo conhecimento sobre a realidade da educação.

Agradeço às professoras Maiane e Ivete que compuseram, ao lado da Professora Sueli, a comissão examinadora da monografia pela leitura criteriosa do texto e pelas palavras de incentivo que, seguramente, encontraram eco em mim.

Agradeço, por fim, de modo especial, à professora Sueli, minha orientadora, pelo profissionalismo – um exemplo a ser seguido – pela precisão das análises e pelas sugestões pertinentes que contribuíram deveras para o resultado final deste trabalho.

*“É pela educação, mais do que pela instrução,  
que se transformará a Humanidade.”*

*(Alan Kardec)*

## RESUMO

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

### **A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: AÇÃO ESTRATÉGICA PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR**

AUTOR: SERGIO BRASIL FERNANDES  
ORIENTADORA: SUELI MENEZES PEREIRA

Local e Data da Defesa: Agudo-RS, 1º de dezembro de 2012.

A gestão escolar democrática é vislumbrada como o modelo ideal de gestão a ser praticado nas escolas públicas brasileiras. Garantida pela legislação e defendida por autores/professores da área da educação, por envolver as comunidades escolar e local nos processos decisórios das áreas pedagógica, administrativa e financeira; essa forma de gerir a escola, apesar de difundida desde o final dos anos 80, ainda é um desafio para os gestores educacionais e escolares. Para transformar essa utopia em realidade avulta em importância a construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP). Entende-se que esse documento deve ser o guia-mor das instituições de ensino para afirmar a gestão democrática e garantir ensino de qualidade nas escolas. Explicitar todos esses aspectos fomentou a elaboração deste estudo que tem por objetivo geral “analisar as atuais formas de construção dos projetos político-pedagógicos nas escolas estaduais localizadas no município de Santa Maria-RS.” Para atingir a esse objetivo adotou-se o estudo de caso, como método de pesquisa, por sua natureza descritiva. Os dados foram coletados nos ambientes onde, naturalmente, os fenômenos estudados acontecem, ou seja, nas escolas; por meio de questionários, entrevistas com gestores/professores, observações e análise de documentos. Esses dados coletados foram apreciados pelo pesquisador, de acordo com a análise de conteúdo. Vale dizer que este estudo caracteriza-se, do ponto de vista da abordagem do problema, como uma pesquisa qualitativa, pois está pautado em análises e interpretações de conteúdos. Do referencial teórico, destaca-se que a gestão democrática na escola implica contar com a participação de diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões sobre organização pedagógica, administrativa e financeira; e seguir o rumo estabelecido na (re)construção coletiva do projeto político-pedagógico. (ANTUNES; PADILHA, 2010). Neste estudo, abordam-se concepções sobre gestão democrática, (re)elaboração coletiva do PPP, além de estratégias e/ou alternativas (projetos/atividades/ações) desenvolvidas, atualmente, pelas escolas e que podem ampliar a participação da comunidade escolar na construção e na execução do projeto político-pedagógico. Em síntese, a escola que concebe seu PPP coletivamente conquista sua autonomia no sentido de executar projetos e desenvolver atividades que visam a atingir aos objetivos propostos pela comunidade escolar. Isto é gestão escolar democrática: toda a comunidade escolar (gestores, professores, alunos, funcionários, pais,...) comprometida com o processo de (re)construção e execução do PPP, visando a qualidade da educação.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática. Projeto político-pedagógico. Educação.

## RESUMEN

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

### **LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA DEL PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: ACCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

AUTOR: SERGIO BRASIL FERNANDES  
ORIENTADORA: SUELI MENEZES PEREIRA

Local y Fecha de la Defensa: Agudo-RS, 1º de diciembre de 2012.

La gestión escolar democrática es vislumbrada como el modelo ideal de gestión a ser practicado en las escuelas públicas brasileñas. Garantizada por la ley y defendida por autores/profesores del área de la educación, por involucrar a las comunidades escolar y local en los procesos de toma de decisiones de las áreas pedagógica, administrativa y financiera; esa forma de gestionar la escuela, a pesar de difundida desde finales de los 80, sigue siendo un desafío para los administradores de la educación y de la escuela. Para transformar esa utopía en realidad abulta en importancia la construcción colectiva del proyecto político-pedagógico (PPP). Se entiende que ese documento debe ser la guía principal de las instituciones educativas para afirmar la gestión democrática y garantizar una educación de calidad en las escuelas. Aclarar todos esos aspectos fomentó la elaboración de este estudio que tiene como objetivo general “analizar las formas actuales de construcción de los proyectos político-pedagógicos en las escuelas estatales ubicadas en el municipio de Santa Maria-RS.” Para lograr ese objetivo se adoptó el estudio de caso como método de investigación, por su carácter descriptivo. Los datos fueron recolectados en los ambientes donde, naturalmente, se producen los fenómenos estudiados, o sea, en las escuelas, a través de cuestionarios, entrevistas con los administradores/profesores, observaciones y análisis de documentos. Esos datos recolectados fueron evaluados por el investigador, de acuerdo con el análisis de contenido. Cabe mencionar que este estudio se caracteriza, del punto de vista del abordaje del problema, como una investigación cualitativa, ya que es guiado por el análisis y la interpretación de los contenidos. Del referencial teórico, se destaca que la gestión democrática en la escuela implica contar con la participación de diferentes sectores de la comunidad escolar en las decisiones sobre la organización pedagógica, administrativa y financiera; y seguir el camino establecido en la (re)construcción colectiva del proyecto político-pedagógico. (ANTUNES; PADILHA, 2010). En este estudio, se abordan ideas sobre gestión democrática, (re)elaboración colectiva del PPP y estrategias y/o alternativas (proyectos/actividades/acciones) desarrolladas, actualmente, por las escuelas y que pueden ampliar la participación de la comunidad escolar en la construcción y en la ejecución del proyecto político-pedagógico. En síntesis, la escuela que concibe su PPP colectivamente conquista su autonomía en el sentido de ejecutar proyectos y desarrollar actividades que busquen lograr a los objetivos propuestos por la comunidad escolar. Esto es gestión escolar democrática: toda la comunidad escolar (administradores, profesores, alumnos, funcionarios, padres,...) comprometida con el proceso de (re)construcción y ejecución del PPP, en busca de una educación de calidad.

**Palabras clave:** Gestión escolar democrática. Proyecto político-pedagógico. Educación.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Caracterização das instituições escolares pesquisadas

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

CAT – Currículo por Atividade

CE – Conselho Escolar

CF – Constituição Federal

CPM – Círculo de Pais e Mestres

CRE – Coordenadoria Regional de Educação

Dr.<sup>a</sup> – Doutora

FGTAS – Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social

FUNDAE – Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura

IMC – Índice de Massa Corporal

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394, de 20/12/1996)

M.<sup>a</sup> – Mestra

MEC – Ministério da Educação

PPGE – Programa de Pós-Graduação em Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

Prof.<sup>a</sup> – Professora

RS – Rio Grande do Sul

SINE – Sistema Nacional de Emprego

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice A – Termo de Consentimento Informado

Apêndice B – Questionário

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: IDEALIZAÇÕES E REALIDADE .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Noções conceituais: república, democracia, gestão e gestão escolar democrática ...</b>	<b>21</b>
<b>1.2 Gestão democrática implica participação .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3 A gestão democrática na visão dos professores .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: (RE)CONSTRUÇÃO CONTÍNUA .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1 Percepções acerca do PPP .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 O compromisso dos professores com a (re)construção do PPP .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 A participação dos professores na (re)construção do PPP .....</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>O PODER DA COLETIVIDADE SUPERANDO AS DIFICULDADES .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Os entraves para a (re)construção coletiva do PPP .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Possibilidades e estratégias de participação na (re)construção do PPP .....</b>	<b>49</b>
<b>3.3 Ações concretas na escola, a partir da (re)construção coletiva do PPP .....</b>	<b>54</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>72</b>

## INTRODUÇÃO

A gestão democrática é, atualmente, vista como o caminho a seguir pelos gestores/professores para fazer a escola funcionar de forma a atender as expectativas da formação adequada dos alunos/cidadãos.

Esse modelo de gestão está legitimado pela Constituição Federal (CF), da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, que estabelece em seu Art. 206, Inciso VI que, dentre outros princípios, o ensino público será ministrado com base na gestão democrática; e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) que reforça essa determinação no Art. 3º, Inciso VIII.

Uma das formas de praticar a gestão democrática é proporcionar à comunidade escolar a possibilidade de participação na construção do projeto político-pedagógico (PPP) da escola.

Nesse aspecto, a LDBEN dá suporte legal:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

[...]

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

[...]

Esse artigo amplia a responsabilidade da escola no sentido de ser ela própria a condutora de seus destinos, por meio da construção e execução do PPP (Inciso I), e induz a escola (Incisos VI e VII) a criar instrumentos que tornem realidade o Art. 205 da CF que define a educação como direito de todos e dever do Estado e da família.

Nesse contexto, a LDBEN em seu Art. 13 incumbe aos docentes tarefas importantes. Ressalta-se o Inciso I desse artigo que determina que os professores devem “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”. Isso quer dizer que a tarefa de construir o PP ou PPP não é somente do diretor e seus coordenadores pedagógicos, mas de todos os professores.

A LDBEN estabelece dois princípios que definem, de modo geral, a gestão democrática no ensino público. Ratifica, portanto, o prescrito no Inciso VI, do Art. 206, da Constituição Federal:

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

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

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

Dessa forma, era de se esperar que a gestão democrática se estabelecesse nas escolas do Brasil, que os professores participassem da construção dos projetos político-pedagógicos; que os funcionários opinassem e fossem ouvidos; que os pais fossem mais à escola, que participassem dos conselhos escolares; que os alunos fossem sujeitos da apreensão da cultura humana no ambiente escolar.

No entanto, apesar de a Constituição Federal legitimar a gestão democrática; apesar de a LDBEN legitimar a participação dos professores na construção dos projetos pedagógicos; não se consegue transformar o prescrito na legislação em democracia na prática, no dia a dia da escola. Percebe-se que a democracia não adentrou nas escolas públicas, pelo menos, no que se refere à construção coletiva dos PPP.

Fernandes (2012) destaca que, para a gestão democrática, a construção coletiva do PPP é um desafio, pois é preciso enfrentar diversos problemas: gestões autocráticas, falta de comprometimento dos professores, construção de projetos praticamente iguais aos de outras instituições escolares, inexpressiva participação da comunidade escolar nas decisões tomadas nas escolas e ausência quase total dos alunos nos processos decisórios da escola.

Infere-se daí que, os sujeitos partícipes do dia a dia da escola, principalmente, os professores estão na contramão daquilo que estabelece a legislação maior sobre a educação no Brasil e daquilo que pregam os grandes pensadores da educação brasileira: a gestão democrática e a autonomia das escolas.

Diante disso, faz-se necessário encontrar alternativas, apresentar propostas que possibilitem e/ou facilitem a participação dos professores, bem como da comunidade escolar como um todo, na construção do Projeto Político-Pedagógico. Justifica-se, portanto, a realização deste trabalho que pretende atingir os objetivos propostos detalhando o dia a dia dos professores, dos funcionários, dos pais e dos alunos nas escolas, a fim de entender o porquê de não se conseguir efetivar a gestão democrática nas escolas do Rio Grande do Sul, particularmente, nas escolas da rede estadual localizadas no município de Santa Maria-RS.

O que impede a comunidade escolar de participar da gestão, de ser co-gestora, de atuar coletivamente em prol de uma melhor educação para todos? Quais ações que os gestores

escolares podem desenvolver para reverter essa falta de comprometimento da comunidade escolar?

Essas são perguntas que instigam, primeiro, entender a atual situação de não-participação da comunidade escolar das decisões inerentes à educação nas escolas; e a seguir, levantar possibilidades de ações dos gestores que possam tornar viável a realização de uma verdadeira gestão democrática, especificamente, no que se refere à construção do PPP.

Elucidar essas questões é essencial para iluminar os caminhos que podem levar à resolução do problema: “a não-participação da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico das escolas e a conseqüente falha na inserção do modelo de gestão democrática nas escolas”.

Diante da problemática apresentada e considerando a (re)construção coletiva do PPP como fator essencial e decisivo à realização de uma gestão escolar democrática; estabeleceram-se os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

- Analisar as atuais formas de construção dos projetos político-pedagógicos nas escolas estaduais localizadas no município de Santa Maria-RS.

Objetivos específicos:

- Verificar, a partir de uma abordagem da gestão democrática, se os modelos de gestão utilizados nas escolas estaduais de Santa Maria-RS estão alinhados com a legislação vigente que trata da educação no Brasil.

- Identificar os diferentes modos de participação dos professores na construção do projeto político-pedagógico e os modelos de gestão utilizados pelos gestores escolares nesse processo.

- Apresentar alternativas (projetos/atividades/ações) desenvolvidas pelas escolas que possibilitam ampliar a participação da comunidade escolar na construção e na execução do projeto político-pedagógico.

Para desenvolver o trabalho e atingir aos objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa porque, dentre outras características básicas, “tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 11). Ou seja, a coleta de dados, por meio de questionários, entrevistas, diálogos, participações em reuniões e observações, no ambiente escolar, onde os professores desenvolvem seu trabalho, proporciona ao pesquisador uma análise mais precisa dos fenômenos que ocorrem na escola.

Guerra (2006, p. 42) esclarece que “[...] na pesquisa qualitativa, procura-se a diversidade e não a homogeneidade, e, para garantir que a investigação abordou a realidade considerando as variações necessárias, é preciso assegurar a presença da diversidade dos sujeitos ou das situações em estudo.” Portanto, perfeitamente adequada para esse tipo de trabalho que tem como objeto de estudo a construção coletiva do PPP como uma estratégia para consolidar a gestão democrática na escola.

Como método de pesquisa, adotou-se o estudo de caso que, de acordo com Gil (2008, p. 79), “se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.”

Enfatiza-se que a escolha desse método de pesquisa foi influenciada pelo fato de o estudo de caso, segundo Gil (2010), possibilitar a realização de um estudo mais detalhado do(s) objeto(s) de pesquisa e de apresentar as vantagens de estimular novas descobertas, enfatizar o todo e utilizar procedimentos simples.

Quanto à leitura do material bibliográfico para a realização da monografia, adotaram-se as orientações propostas por Gil (2010): a leitura exploratória cujo objetivo é verificar e definir as obras que realmente interessam à pesquisa; a leitura seletiva que visa a separar o que de melhor se enquadra ao estudo; a leitura analítica que orienta a ordenação das informações, de modo que a atender ao que o pesquisador se propõe; e a leitura interpretativa que é a mais complexa, pois relaciona o que o pesquisador afirma com o problema para o qual propôs a solução.

Como procedimento técnico para a coleta de dados, utilizou-se um questionário (Apêndice B) composto por questões abertas, a fim de permitir aos professores, sujeitos da pesquisa, manifestarem-se com naturalidade e fidedignidade sobre a realidade investigada.

Gil (2008, p. 124) corrobora essa abordagem, ao definir questionário como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Importante ressaltar que os professores foram entrevistados, no período de 1º a 23 de agosto de 2012, e todos eles tiveram a identidade preservada, conforme o termo de consentimento informado (Apêndice A). Portanto, os nomes dos entrevistados que aparecem no texto monográfico são fictícios, bem como das 3 (três) escolas públicas que fazem parte da rede estadual de educação e estão localizadas no município de Santa Maria-RS, onde foram aplicados os questionários.

Essas escolas receberam as denominações A, B e C; e estão caracterizadas, conforme Quadro 1 – Caracterização das instituições escolares pesquisadas. Ressalta-se que tais escolas foram definidas, como universo de pesquisa, para a realização do estudo, em virtude de: uma apresentar indícios de estar tendo sucesso na realização da gestão democrática e possuir um PPP atualizado constantemente; outra por não estar conseguindo êxito nessa empreitada; e uma terceira por estar demonstrando interesse em (re)elaborar um novo PPP.

Escolas	Níveis de ensino	Área de abrangência	Alunos	Professores	Professores entrevistados
A	Educação Básica	Urbana	678	33	9
B	Educação Básica	Urbana	1383	78	13
C	Ensino Fundamental	Rural	112	16	6
Total de professores entrevistados					28

Quadro 1 – Caracterização das instituições escolares pesquisadas

Fonte: quadro elaborado pelo autor

Para a análise e interpretação dos dados, a análise de conteúdo – que tem em Laurence Bardin seu principal expoente – mostrou-se mais adequada a esse tipo de pesquisa; em virtude da necessidade de o pesquisador buscar outros significados, além dos expostos na simples leitura de textos, de documentos e de respostas a questionários, entrevistas e/ou depoimentos.

Bardin (1977, p. 44) descreve a Análise de Conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objectivos (sic) de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora argumenta que, ao utilizar a análise de conteúdo, o pesquisador procura “um texto nas entrelinhas” do texto aparente/exposto.

Portanto, baseado na proposta de Bardin, pode-se inferir que, por meio da manipulação adequada das mensagens (textos orais e/ou escritos, gestual ou outras formas de expressão) obtidas na coleta de dados, é possível evidenciar indicadores que permitam ir além da realidade exposta, isto é, encontrar outra realidade implícita nas mensagens.

Para atingir ao propósito do trabalho, organizou-se esta monografia em Introdução, Desenvolvimento em 3 (três) capítulos e Considerações Finais.

Esta abordagem introdutória apresentou aspectos sobre as bases legais da educação brasileira e sobre a atualidade da participação dos professores na gestão democrática, especificamente, no que se refere à (re)elaboração dos PPP; expôs a temática do trabalho, a justificativa para a realização deste trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos; detalhou a metodologia utilizada na pesquisa, especificando o universo de pesquisa; e, por fim, apresenta a estrutura desta monografia.

O Capítulo 1, “Gestão escolar democrática: idealizações e realidade”, aborda aspectos referentes à gestão democrática, a partir do processo de descentralização político-administrativa do Estado. Além disso, por amostragem, traça um perfil dos modelos de gestão utilizados nas escolas estaduais de Santa Maria-RS.

A seguir, no Capítulo 2, cujo título é “Projeto político-pedagógico: (re)construção contínua”, apresenta-se o projeto político-pedagógico como uma estratégia importante e necessária para a consolidação da gestão democrática nas escolas públicas; verifica-se como ocorre a participação dos professores na construção do PPP e qual a forma que a gestão utilizou para produzir o documento (autocrática ou democrática).

Baseado nos fatores que impedem e/ou dificultam a participação da comunidade escolar na (re)construção do PPP e visando a solucionar ou a minimizar essas dificuldades; são detalhados e apresentados no Capítulo 3, “O poder da coletividade superando as dificuldades”, projetos/atividades/ações que visam a ampliar a participação da comunidade escolar, principalmente, dos professores na elaboração e execução dos PPP. Esses projetos/atividades/ações foram executados ou estão em execução na Escola A; são ações concretas, estratégias, possibilidades de atrair professores, funcionários das escolas, pais, mães, alunos, membros da comunidade local,... Dessa forma, por meio da análise e interpretação da realidade investigada, busca-se elucidar os questionamentos deste trabalho e, conseqüentemente, auxiliar na ampliação da participação da comunidade escolar, principalmente, dos professores na construção dos PPP.

Nas considerações finais, sobre a realidade investigada objetivando responder ao problema de pesquisa que se tem claro no início desta introdução, apresentam-se as abordagens concebidas pelo pesquisador, a partir da análise das atuais formas de construção dos projetos político-pedagógicos nas escolas estaduais localizadas no município de Santa Maria-RS.

# CAPÍTULO 1

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: IDEALIZAÇÕES E REALIDADE

O Brasil – República Federativa do Brasil – utiliza-se, atualmente, da república como forma de governo; e vive-se sob regime democrático. Essa realidade necessita, ainda, de elucidação para a grande maioria da população brasileira, incluindo docentes, integrantes da comunidade escolar,...

Vale esclarecer, que aspectos relativos às formas de governo e aos regimes políticos, bem como a evolução histórica até a implantação do atual modelo vigente no Brasil não serão detalhados neste trabalho, pois esses não são objetos do estudo. No entanto, é preciso abordá-los, mesmo que de forma superficial, para adentrar, posteriormente, no campo da gestão escolar democrática.

### 1.1 Noções conceituais: república, democracia, gestão e gestão escolar democrática

*A priori*, buscaram-se conceitos de república, democracia e de gestão que, de modo geral, expressam a realidade do Brasil, principalmente, no que se refere à forma de governo e regime político.

Por república entende-se: “1. [...] Organização política de um Estado com vista a servir à coisa pública, ao interesse comum. 2. [...] Forma de Estado na qual os representantes são eleitos, de forma direta ou indireta, para o exercício de mandatos temporários.” (FERREIRA, 2010, p. 1822)

Etimologicamente, a palavra democracia origina-se do grego (demo = povo) + (kratos = poder), ou seja, poder do povo; e de acordo com Ferreira (2010, p. 653), significa:

[...] 1. Governo do povo; soberania popular; democratismo. [...] 2. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição equitativa de poder, ou seja, regime de governo que se caracteriza, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes e pelo controle da autoridade, i. e., dos poderes de decisão e de execução; democratismo.

De posse desses dois conceitos, infere-se que, em uma república que adota o regime democrático, os cidadãos podem participar da vida política de um país (eleições, plebiscitos, referendos) e possuem liberdade de expressão e autonomia para manifestar suas opiniões.

No que se refere, particularmente, à gestão; Ferreira (2004, p. 1241) entende que: “[...] significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.”

Vinculando essas noções conceituais à gestão das escolas públicas, entende-se que há uma necessidade contínua de ampliar os conhecimentos sobre a gestão escolar, em virtude da demanda dessas instituições.

Numa perspectiva democrática, gestão escolar significa “[...] compreender, situar e realizar, com a devida abrangência e visão integradora, o processo e os procedimentos de planejamento da escola, de sua organização e de seu funcionamento para que alcance seus objetivos e cumpra sua tarefa socioeducativa, como organização de natureza social que é.” (BUSSMANN, 2010, p. 39).

Explicitados esses conceitos, apregoa-se que a gestão escolar democrática caracteriza-se pela tomada de decisões com a participação da comunidade escolar visando à qualidade da educação no âmbito da escola. Segundo Libâneo (2004, p. 139): “Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola.”

Nesse contexto de participação, há que se estabelecerem regras. Assim sendo, o próprio grupo – a comunidade escolar – deve estabelecer essas regras, a fim de que essa participação ocorra com liberdade e autonomia; e de que haja, na prática, esse tipo de gestão. Isso evita a anarquia; minimiza o descontentamento daqueles que não lograram êxito em suas sugestões, ou melhor, não conquistaram o apoio da maioria; e, o mais importante, traz à luz um processo com transparência e credibilidade.

Evidencia-se que para realizar uma gestão escolar democrática é preciso assegurar autonomia à escola. Segundo Paro (2010b, p. 11), “conferir autonomia às escolas deve consistir em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com a camada trabalhadora. E isso não acontecerá jamais por concessões espontâneas dos grupos no poder”. Ou seja, a escola deve impor o seu desejo. Além disso, ressalta-se que: “A autonomia [...] pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula, na sala dos professores, na escola e fora dela.” (PADILHA, 2008, p. 65).

Construir uma gestão democrática exige, então, autonomia para garantir cidadania. Desse modo, desenvolvem-se a capacidade de expressar-se, de opinar, de debater, de

decidir,... Nesse aspecto, é valiosa a contribuição de Freire (1997, p. 119): “é decidindo que se aprende a decidir”.

Traçar um caminho que leve à gestão democrática na escola não é tarefa fácil, não se obtém a participação da comunidade escolar da noite para o dia. É preciso transformar pensamentos em ações, é preciso coesão, dinâmica, força de vontade e comprometimento; enfim, exige-se uma preparação e um aperfeiçoamento constante para obter participação. Impõe-se a necessidade de consultar a comunidade e de tratar dos assuntos da escola de forma transparente, com honestidade e franqueza em altíssimo grau.

Nesse sentido, apresentam-se parâmetros da gestão democrática do ensino público que podem auxiliar a traçar esse caminho:

- 1. Capacitar todos os segmentos.** Não basta pensar apenas nos professores. Os funcionários, os pais e os alunos também devem ser formados para a participação.
- 2. Consultar a comunidade escolar.** A gestão democrática implica permanente consulta, divulgação de informações, realização de debates, seminários e assembleias etc. de modo a criar uma verdadeira cultura de participação.
- 3. Institucionalizar a gestão democrática.** Para ser eficaz, a gestão democrática precisa ser regulamentada, deixando claro quais são as regras da participação. [...]
- 4. Lisura nos processos de definição da gestão.** A escolha dos dirigentes escolares precisa ser transparente. A fixação das normas, sua ampla divulgação e discussão do processo de escolha, bem como a fiscalização, por isso, são fatores decisivos.
- 5. Agilização das informações e transparência nas negociações.** A negociação é fator importante do sucesso da gestão democrática. É um aprendizado constante, por meio do qual a administração pode até mesmo mostrar os limites – entre eles, os legais – da própria participação. (PADILHA, 2008, p. 63-64, grifo do autor)

Vale dizer que não é possível “receitar” um modelo pronto de gestão democrática, pois cada escola deve estabelecer o caminho a ser trilhado, considerando suas particularidades. O que necessita ficar claro é que esse caminho será traçado, não em forma de trilhos, ou seja, reto, duro, sem flexibilidade, sem a possibilidade de ajustes; mas sim na forma de uma trilha que vai se abrindo e se moldando, de acordo com a necessidade dos alunos (atores principais no cenário da educação).

A gestão democrática, como um processo de construção consistente, deve abarcar, portanto, uma forte participação da comunidade escolar nos aspectos atinentes a todas as atividades desenvolvidas pela escola: um sistema organizativo mais horizontal que valorize as ideias que visem ao aprimoramento da gestão; uma precisa elaboração das ações pedagógicas, principalmente, por parte dos professores que, segundo Ferreira (2008, p. 183), são, “[...] em primeira instância, os gestores do pedagógico na escola”; e transparência na gestão financeira. Todos esses campos que envolvem a gestão democrática devem estar expressos no projeto político-pedagógico, nos seus diversos momentos/fases, inseridos nos sete elementos básicos

apontados por Veiga (2010, p. 22): “as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho, a avaliação”. Por fim, enfatiza-se que o PPP deva ser disseminado para toda a comunidade escolar.

## **1.2 Gestão democrática implica participação**

No Brasil, nos dias atuais, é fundamental o aprimoramento da gestão escolar democrática visando à obtenção de uma educação de qualidade, propiciando meios para que as escolas sejam capazes de assegurar ao aluno o desenvolvimento de suas capacidades intelectuais e, principalmente, de prepará-lo para conviver na comunidade como cidadão consciente de seu papel no trabalho, na política e na cultura.

A legislação brasileira (Constituição vigente, LDBEN,...) ampara e garante a gestão democrática nas escolas públicas como modelo de gestão a ser desenvolvido. Mas só isso não basta. É indispensável vontade política e ação dos gestores escolares, dos professores e das comunidades escolar e local.

Com relação à LDBEN, Demo (1999, p. 19) previu, logo após a promulgação da lei: “Como a lei não faz a realidade, é bem possível que, apesar desse texto, tudo continue como antes”. O mesmo ocorre com a gestão democrática, modelo de gestão legitimado pela Constituição Federal e pela LDBEN. Segundo VEIGA (2012), não se conseguiu implantá-la nas escolas, a não ser em alguns casos muito particulares, porque não há no Brasil, por diversos fatores, uma cultura de participação do povo nas decisões. Logo, pode-se inferir que sem a participação dos professores e das comunidades escolar e local nas decisões sobre os rumos da educação não há gestão democrática na escola.

Do exposto, evidencia-se a imprescindível necessidade de se criar uma cultura de participação da comunidade escolar nas decisões que definam bons rumos à educação, a fim de que haja uma quebra de paradigma, no sentido de realizar uma verdadeira gestão democrática na escola.

Paro (2010b, p. 16) valida essa inferência ao enfatizar que “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade [...]”; enquanto, Veiga (2010, p. 18) acredita que: “A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas [...]”.

Compartilham dessas ideias Antunes; Padilha (2010, p. 61-62) ao afirmarem que:

Fazer uma gestão democrática significa contar com a participação dos representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, significa compartilhar reflexões e ações, ter acesso a informações, contar com fóruns de diálogo, com descentralização do poder de decisão em relação ao projeto político-pedagógico [...]

Diante dessa argumentação, a escola, atendendo a parâmetros democráticos, deve promover sua autonomia, conforme defende Pereira (2007, p. 20):

Voltada para a construção de sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira [...], a escola, na construção deste espaço, deverá envolver, diretamente, professores, alunos e comunidade. É o momento da participação. É o momento de construir a escola como espaço democrático, o que representa um grande desafio para a coletividade escolar que deve se valer das prerrogativas da descentralização na busca de uma identidade para a escola que seja representativa dos interesses sociais.

Dessa forma, avulta em importância realizar ações que busquem essa participação em todas as áreas da gestão escolar. No entanto, “[...] a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas: as eleições, as assembléias (sic) e reuniões. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem.” (LIBÂNEO, 2004, p. 143-144).

Contudo, ao creditar a percepção de Veiga (2012) de que não temos essa cultura de participar das decisões; devemos, então, propor alternativas que atraiam a comunidade para participar, de modo mais ativo, da gerência e da execução de atividades educativas e pedagógicas sempre orientadas e/ou coordenadas pelos professores que, afinal, são preparados para educar de forma global os alunos/cidadãos na escola.

### **1.3 A gestão democrática na visão dos professores**

A realidade da gestão escolar, na perspectiva dos professores que participaram da pesquisa, está longe da idealizada pela legislação e da abordada atualmente por autores/professores consagrados na área da Educação, a gestão democrática; o que não quer dizer, absolutamente, que não se está progredindo em direção a uma gestão com mais participação das comunidades escolar e local.

No que se refere, especificamente, à gestão democrática na escola, baseada nas respostas dadas pelos professores, sujeitos-partícipes da pesquisa, à pergunta 1 do

questionário (Apêndice B): “De acordo com a LDBEN, a escola deve adotar um modelo de gestão democrática. Sobre esse aspecto, você acredita que a escola onde trabalha está enquadrada nesse tipo de gestão? Cite os aspectos positivos e os aspectos a serem melhorados no modelo de gestão utilizado em sua escola?”; a pesquisa mostra que, na Escola A, 100% dos professores entrevistados acreditam que a instituição onde atuam adota o modelo de gestão democrática.

Justificam a resposta citando, como ponto forte, a participação da comunidade escolar nas decisões (planejamento, proposição e realização de metas). De acordo com a Professora Marina (vice-diretora), “há consulta dos segmentos para a tomada de decisões e propostas de ação em todos os âmbitos: administrativo, financeiro e pedagógico.”

Essa realidade vai ao encontro da concepção de Antunes; Padilha (2010, p. 62) sobre participação da gestão escolar: “Participar da gestão de forma democrática é participar da decisão sobre a organização pedagógica, financeira e administrativa da escola.”

No entanto, expõem que, apesar de a escola ter avançado bastante em relação à obtenção de uma maior aproximação dos gestores com a comunidade escolar, faz-se necessário continuar investindo nesse ideal. Verifica-se que há um espaço imenso para uma participação maior e mais qualificada da comunidade escolar, principalmente, dos pais dos estudantes, em todas as áreas de atividades desenvolvidas pela escola. Para isso, segundo a Professora Anita (diretora), “é preciso agregar cada vez mais as pessoas e ‘conquistá-las’ para a participação consciente.”

No aspecto gerencial, percebe-se um posicionamento linear dos membros que compõem o corpo de trabalhadores da escola (direção, professores e funcionários), ou seja, a hierarquização, o ocupar cargo, ocorre mais em função da nomenclatura e da responsabilidade institucional perante a sociedade do que efetivamente num distanciamento ou divisão de tarefas especializadas. Essa horizontalidade na gestão permite maior aproximação das pessoas e, conseqüentemente, facilita o diálogo entre direção, vice-direção, coordenação pedagógica, corpo docente, funcionários,...

No que se refere aos aspectos didático-pedagógicos, em reuniões mensais estabelecidas no calendário escolar, a equipe diretiva, a coordenação pedagógica e os professores planejam, discutem, debatem, trocam ideias, a fim de (re)verem os caminhos que vão sendo trilhados durante o ano letivo.

Esse espaço conquistado, esse tempo destinado para pensar a educação na escola é essencial, pois viabiliza o surgimento de um maior número de ideias que podem surtir um bom efeito na construção do ato educativo. O professor que vai para a sala de aula deve ter

essa preocupação, afinal é ele o “diretor” (coordenador/mediador) de um evento – a aula – do qual o “ator principal” é o aluno.

No entanto, só essa ação não é capaz de fazer com que os docentes motivem-se a participar desse processo, pois alguns professores ainda não têm a dimensão da importância de seu trabalho para a formação do aluno como sujeito-autor de sua aprendizagem. Sobre esse aspecto, a Professora Vanessa (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) acredita que “é preciso mais envolvimento do grupo (responsabilizar-se, assumir compromissos), mais participação.”

A essa afirmação da Prof.<sup>a</sup> Vanessa é importante acrescentar que:

[...] o professor precisa querer ensinar para conseguir fazê-lo. [...] é preciso saber *como ensinar* os conteúdos da cultura de modo a que se alcance a formação da personalidade do educando. Não basta gostar do trabalho que exerce, é preciso ter consciência política de sua função e do que ela representa na construção de seres democráticos para uma sociedade democrática. (PARO, 2010a, p. 32, grifo do autor)

Evidencia-se que, ao propor a formação de um aluno-cidadão – um ser democrático – capaz de transformar/influenciar, positivamente, a comunidade em que está inserido, por meio de seu trabalho, de sua postura crítico-constructiva; o professor tem que estar ciente do papel importantíssimo que ele tem nesse processo.

No aspecto financeiro, a Professora Anita (diretora) – que também é responsável pela gestão financeira – esclarece que os recursos recebidos do governo não dão conta dos objetivos estabelecidos pela escola. A busca e a obtenção de recursos originados na/pela própria comunidade escolar e/ou local auxilia bastante na manutenção das instalações físicas, na aquisição de instrumentos didáticos e na participação dos alunos em eventos culturais fora dos muros da escola.

Segundo a diretora, o fato de acumular a função de gestora financeira não se trata de centralização de poder. Ela explica que isso ocorre, em virtude de o governo do Estado somente disponibilizar um Assistente Especial I para atuar no setor financeiro às escolas que têm mais de 1.000 (mil) alunos e esse não é o caso da Escola A que tem 678 (seiscentos e setenta e oito) alunos. No entanto, as atribuições de receber, executar, prestar contas e aplicar os recursos financeiros recebidos pela escola são do Conselho Escolar e não do diretor.

De acordo com a Lei nº 13.990, de 15 de maio de 2012, que introduz modificações na Lei nº 10.576 [Lei da Gestão Democrática do Ensino Público no Rio Grande do Sul], de 14 de novembro de 1995; ampliam-se as atribuições da comunidade escolar por intermédio do Conselho Escolar (CE), inclusive no que se refere à gestão financeira.

Art. 41. Os Conselhos Escolares, resguardados os princípios constitucionais, as normas legais e as diretrizes da Secretaria da Educação, terão funções consultiva, deliberativa, executora e fiscalizadora nas questões pedagógico-administrativo-financeiras. (Redação dada pela Lei n.º 13.990/12)

Parágrafo único. Os Conselhos Escolares, entes sem fins lucrativos e devidamente **inscritos no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica**, constituirão as Unidades Executoras das escolas da rede pública estadual do Rio Grande do Sul responsáveis pelo **recebimento, execução, prestação de contas e aplicação dos recursos financeiros** transferidos às escolas por órgãos federais, estaduais, municipais ou doações para a manutenção e o desenvolvimento do ensino. (Redação dada pela Lei n.º 13.990/12) (grifo nosso)

Dessa forma, viabiliza-se legalmente a participação da comunidade escolar, via Conselho Escolar, na gestão financeira e inibe a centralização do controle dos recursos financeiros “na mão do diretor” que continua a ser um dos integrantes do CE (Art. 45, da Lei nº 10.576/95), mas não pode ser o presidente e, portanto, não tem a palavra final sobre a aplicação desses recursos.

Sobre a gestão financeira, verifica-se que a Escola A tem de se adequar, urgentemente, à nova condição estabelecida pela legislação sobre o modo de gerenciar os recursos financeiros recebidos pela escola.

A Escola B, por sua vez, apresenta dados distintos, no que se refere ao modelo de gestão adotado/praticado na escola. A pesquisa mostra que 61,5% dos professores entendem que, na escola, há gestão escolar democrática.

Esses professores ressaltam aspectos que caracterizam uma gestão democrática. A Professora Nina (diretora) argumenta que a liberdade e a autonomia no exercício da docência produzem um efeito positivo na qualidade de vida no trabalho, pois os professores e funcionários “têm maior tranquilidade [...] por serem sabedores que seu trabalho não estará o tempo todo sob um olhar crítico, controlador e auto-suficiente. No lugar desse olhar existe um outro, mais terno, compreensivo [...]”

Acrescenta-se a essa liberdade que os professores têm para desempenharem seu trabalho, a atuação de outros segmentos importantes para a consolidação da gestão escolar. As declarações da Professora Hortência (vice-diretora) enfatizam que o Círculo de Pais e Mestres (CPM) e o Conselho Escolar são atuantes, que há reuniões semanais com os professores, que os docentes juntamente com os funcionários participam das decisões inerentes à educação proposta pela escola. Além disso, ressalta que, mensalmente, há uma prestação de contas à comunidade escolar, no que diz respeito às finanças da escola.

No entanto, as observações deste pesquisador mostram aspectos divergentes quanto à atuação do CPM e do CE. Verificou-se, por meio de conversas informais e durante a

participação nas reuniões com os professores e com o Conselho Escolar que a participação desses dois núcleos importantes na gestão escolar não tem sido efetiva, haja vista que a primeira reunião do CE, no ano de 2012, da qual este pesquisador participou como convidado, ocorreu em 8 de agosto de 2012. Isso demonstra, nitidamente, o pouco envolvimento com as questões educacionais tratadas/desenvolvidas na escola e atenta contra o que determina o Art. 60, da Lei nº 10.576/95: “O Conselho Escolar deverá reunir-se ordinariamente 1 (uma) vez por mês e, extraordinariamente, quando for necessário, por convocação: I – de seu Presidente; II – do Diretor da escola; III – da metade mais um de seus membros.”

Validam essa constatação as afirmações; primeiro da Professora Nádia (gestora financeira), de que na “[...] gestão democrática, todas as atividades pedagógicas, financeiras e administrativas deveriam ter a participação dos representantes dos segmentos escolares e isso não ocorre [...]” e a seguir da Professora Rosa (Prof.<sup>a</sup> de História), que declara que em relação à gestão democrática na escola “[...] não há comprometimento e nem envolvimento da comunidade escolar.”

Ainda sob esse enfoque, a Professora Ana Maria (orientadora educacional) expõe com propriedade que:

A escola se posiciona no modelo democrático no que diz respeito aos fundamentos das ações, mas ainda não está estruturada metodologicamente para que esses fundamentos evidenciem linhas de ações democráticas coletivas num plano único e geral para todos, e que tenha um envolvimento harmônico e eficaz. O diálogo acontece reflexivamente, mas as ações se perdem na amplitude do trabalho.

Isso revela que não há uma integração entre equipe gestora, professores, funcionários, Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e comunidades escolar e local. Essa falta de integração é um problema que precisa ser superado. Uma proposta interessante é a de que

[...] professores e funcionários da unidade educacional podem ser os grandes articuladores desse processo, já que estão todos os dias na unidade escolar e se encontram sempre com os alunos. A ideia é criar uma ambiência de permanente diálogo com a comunidade, de forma que possamos, a partir das diversas falas, levantar os problemas, os êxitos, as expectativas e as demandas da própria comunidade. (PADILHA, 2012, p. 157-158)

Relevante citar que, durante as reuniões – de professores e do Conselho Escolar – observaram-se muitas discordâncias em relação a assuntos administrativos e pedagógicos, não que isso não seja bom; o que não é o ideal é a indefinição que essas discordâncias têm gerado. Não se define um rumo a seguir. Isso causa um desgaste muito grande à direção, além de prejudicar o ambiente de trabalho.

Por fim, os dados coletados na Escola C, por meio das respostas apresentadas pelos professores nos questionários, revelam que: na opinião de 50%, a escola trabalha orientada por um modelo de gestão democrática.

De modo geral, a equipe diretiva entende que está realizando uma gestão democrática. A Professora Amália (diretora) afirma: “[...] procuramos proporcionar a participação de toda a comunidade escolar nos assuntos referentes à escola.”

Porém, percebem-se incoerências nos depoimentos de alguns professores que afirmaram que a gestão que se pratica na escola é democrática. O Professor João (coordenador de projetos agrícolas) relata como aspecto positivo o fato de que “há liberdade de implantação dos projetos que interessam à Escola e à Comunidade, porém nem a Coordenadoria (8ª Coordenadoria Regional de Educação – 8ª CRE), nem a Direção da Escola têm se interessado na aplicação dos resultados.” De outro modo, a Professora Marli (Prof.<sup>a</sup> de Língua Portuguesa), deixa uma incerteza quanto à realidade da gestão democrática na escola ao ressaltar: “Em alguns aspectos do dia a dia existem ações democráticas [...]”.

Por outro lado, os professores que discordam das práticas de gestão realizadas na escola são enfáticos em suas críticas. A Professora Verônica (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais), por exemplo, é taxativa ao afirmar: “A Escola possui um modelo de gestão que deixa a desejar no que se refere a ser democrática [...]”; enquanto que a Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) argumenta da seguinte forma: “Acredito que no papel sim, mas na prática não. Um aspecto importante a colocar é que o PPP foi realizado apenas pela equipe diretiva, estou há pouco tempo na escola (1 ano) e nunca tive acesso ao PPP.” A Professora acrescenta ainda que há aspectos a serem melhorados: “diálogo, autonomia de decisões; ouvir o corpo docente; integrar a comunidade escolar [...]”.

Cabe a observação de que este pesquisador, logo em seu primeiro dia de visitas à escola C, teve acesso ao Projeto Político-Pedagógico. Ou seja, percebe-se a falta de diálogo entre direção e professores. O PPP está lá; os professores devem ter o desejo de apanhá-lo para saber o caminho a seguir, ao mesmo tempo em que os gestores devem divulgar o projeto, a fim de proporcionar à comunidade escolar a possibilidade de participar das ações que podem levar ao atingimento dos objetivos traçados.

Apresentado o panorama sobre a gestão escolar democrática nas escolas, universo da pesquisa, sob a ótica dos gestores/professores; interpreta-se que, de modo geral, os professores têm a clareza conceitual do que é e como deve ser executada uma gestão democrática, mas reconhecem que a participação nas decisões inerentes às atividades

desenvolvidas na escola poderia ser maior (mais pessoas participando) e mais abrangente (atuando nas áreas administrativas, pedagógica e financeira).

Nas observações realizadas no ambiente escolar, durante a realização da pesquisa, foi possível verificar que, dentre outros, alguns fatores influenciam para que essa situação se perpetue: salários baixos, sobrecarga de trabalho, desprestígio social, pouco tempo para realização de cursos, participação em congressos e seminários, demasiada burocracia, comodismo, falta de comprometimento,...

Neste trecho, Padilha (2012, p. 118-119) corrobora essa constatação:

O fato é que com salários achatados, com a saúde comprometida, com a falta de educação continuada, em serviço, a ao longo dos anos, sem tempo efetivo para realizar um trabalho pedagógico coletivo na escola, que lhes permita participar verdadeiramente dos processos de gestão compartilhada e da elaboração do projeto eco-político-pedagógico, com a ausência de um plano de carreira decidido e aperfeiçoado junto com a categoria e com a minguada aposentadoria depois de anos e anos de intensa atividade, muitos trabalhadores em educação se sentem quase totalmente desmotivados e perdidos em suas identidades profissionais e pessoais.

Destaca-se que, ao considerar apenas as respostas dos diretores, percebe-se claramente uma melhor abordagem, mais detalhada, mais comprometida,... Isso nos faz refletir mais uma vez sobre o compromisso. Ao estar na posição de líder, chefe, diretor, gestor,... há uma tendência natural internalizada ao longo de nossas vidas que devemos estar preparados e comprometidos para fazer um bom trabalho. Esse aspecto sugere que, se as pessoas sentirem-se co-responsáveis pela gestão, ou seja, responsáveis por contribuir ou por gerir alguma(s) atividade(s) na escola pode-se obter melhores resultados em termos de gestão democrática.

A gestão escolar, verdadeiramente, democrática proporciona diversas oportunidades de práticas efetivas de participação da comunidade escolar, tais como: eleição da direção, do conselho escolar, do grêmio estudantil, do CPM. Além dessas práticas formais, de acordo com a característica de cada comunidade escolar, é possível participar, ou como “amigo da escola”; ou sugestionando atividades desportivas e/ou de lazer, ou desenvolvendo atividades envolvendo outras instituições, tais como: igrejas, Exército Brasileiro, Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Militar, etc., ou como “oficineiro”, por exemplo, no programa Mais Educação,...

De modo geral, os professores acreditam estar atuando em escolas onde se realiza uma gestão democrática porque existe a participação dos professores. Apesar disso, enfatizam que é preciso avançar muito para aperfeiçoar esse modelo de gestão, pois há muitos docentes que se omitem de participar, de serem co-responsáveis pela gestão da escola.

É difícil mensurar, mas é possível que os reflexos do regime autoritário ainda possam ser sentidos nos dias atuais. Isso explicaria o fato de haver uma grande dificuldade de as pessoas compreenderem que são parte da instituição; que também são gestores, principalmente, os professores; que também são responsáveis pelo que de bom ou ruim acontece na escola. Esses reflexos podem estar ainda influenciando, negativamente, na forma como as pessoas encaram e reagem frente à abertura, à autonomia e à co-responsabilidade.

Esse fato pode ser confirmado na abordagem da Professora Anita (diretora da escola A): “É difícil para muitos entenderem que são parte da gestão, que são responsáveis, também, por tudo o que acontece na escola, tanto de bom como o sucesso dos alunos da escola, quanto às coisas não tão boas que acontecem cotidianamente na dinâmica da vida escolar.”

Apesar das dificuldades relatadas, depreende-se dessas abordagens que o processo de abertura para a participação das comunidades escolar e local na gestão das escolas está em franca ascensão. No entanto, muitas pessoas ainda estão descomprometidas com a escola e/ou inibidas para participarem ativamente da gestão escolar.

Contudo, de modo geral, verifica-se que os atuais gestores estão trabalhando para construir a gestão democrática nas escolas. Por vezes, observam-se grandes avanços; em outras oportunidades, recuos indesejáveis. Tudo isso faz parte de um processo em andamento e que depende de inúmeros fatores para alcançar melhores resultados.

A educação pode e deve auxiliar a mostrar e a desenvolver o caminho do debate, das discussões produtivas, com o levantamento de ideias e possibilidades de melhoria de processos de desenvolvimento de inteligências múltiplas e de convívio social.

## **CAPÍTULO 2**

### **PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: (RE)CONSTRUÇÃO CONTÍNUA**

A participação da comunidade escolar (equipe diretiva, professores, funcionários, alunos) e local da gestão da escola nas áreas pedagógica, administrativa e financeira caracteriza a gestão democrática.

Nesse contexto, destaca-se a elaboração do projeto político-pedagógico como um instrumento de realização da gestão escolar democrática. Essa construção é a instituição das vontades da coletividade; é o ponto de partida para a efetivação desse modelo de gestão legitimado pela Constituição Federal e pela LDBEN; é a oportunidade de os professores, de as comunidades escolar e local atuarem nos conselhos escolares e se comprometerem com os objetivos da escola, de os pais participarem dos Círculos de Pais e Mestres, de os alunos exporem suas necessidades. Enfim, é caminho que possibilita a apresentação de propostas que definam os objetivos propostos pela escola para oferecer um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento cognitivo e social dos alunos, bem como as ações para atingi-los.

#### **2.1 Percepções acerca do PPP**

A escola é uma conquista da humanidade, uma instituição que propicia a educação, a socialização (interações e relações humanas), a disseminação da cultura humana, etc., “[...] é um texto escrito por várias mãos e sua leitura pressupõe o entendimento não apenas de suas conexões com a sociedade, mas também de seu interior. Atrás de um projeto político-pedagógico ficam resgatadas a identidade da escola, sua intencionalidade e a revelação de seus compromissos.” (RESENDE, 2010, p. 91).

Para atingir seu intuito, motivo pelo qual fundamenta sua existência, “proporcionar educação de qualidade aos alunos”, englobando amplo conjunto de aspectos culturais, afetivos, cognitivos, sociais e históricos; a escola necessita estabelecer metas, traçar rumos/rotas e definir estratégias.

Os caminhos a serem percorridos podem e devem ser escolhidos quando da (re)elaboração coletiva do projeto político-pedagógico, pois é esse documento que vai direcionar, orientar o destino da escola.

Toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao chamado projeto político-pedagógico – o famoso PPP [...]: É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. (LOPES, 2010, p. 22)

Sobre essas concepções, vale considerar as ideias sobre projeto político-pedagógico apresentadas por Caria (2011, p. 11):

[...] empreendimento escolar capaz de mobilizar a comunidade em torno da construção e implementação de suas convicções e intenções educativas e alternativa para a construção da autonomia da escola por meio de uma gestão democrática e participativa que a transforme num espaço público privilegiado para o exercício da cidadania.

Por meio do PPP – “empreendimento escolar”, conforme Caria (2011) – é possível propor alternativas para melhorar a qualidade da educação. Vislumbrar essa melhoria passa pelo comprometimento de todo o efetivo que, de uma forma ou de outra, participa do dia a dia da escola. Esse compromisso, em âmbito macro, deve primar pela formação do cidadão capaz de envolver-se nas causas/lutas em prol da melhoria da qualidade de vida de sua comunidade, seu bairro, sua cidade.

Esse ideal de compromisso da escola com a formação do aluno, a fim de que, por sua vez, ele se torne um cidadão comprometido com a comunidade onde se insere, é avalizado na conceituação de PPP proposta por Veiga (2010, p. 13):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. [...] Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Por sua vez, Libâneo (2004, p. 153) declara que: “O projeto é um guia para a ação, prevê, dá uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, institui procedimentos e instrumentos de ação.”

Das ideias expressas por esses autores é possível inferir que a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico é fator preponderante para que se realize o modelo de gestão democrática na escola.

Salienta-se que essa construção coletiva do PPP – documento norteador do trabalho a ser realizado na escola, cujo objetivo principal é melhorar a qualidade da educação – representa uma oportunidade de exercitar a democracia.

Diante dessas abordagens, cabe destacar que para estabelecer uma gestão escolar democrática é preciso ação dos professores/gestores. Cabe-lhes liderar os colegas professores, funcionários, pais e alunos para, em conjunto, decidirem os rumos da educação no estabelecimento de ensino. Dessa forma, todos sentir-se-ão parte integrante desse processo e responsáveis pela sua implantação e execução.

Padilha (2012, p. 157-158) reforça esse entendimento e o amplia ao considerar que:

Os professores e funcionários da unidade educacional podem ser os grandes articuladores desse processo, já que estão todos os dias na unidade escolar e se encontram sempre com os alunos. A ideia é criar uma ambiência de permanente diálogo com a comunidade, de forma que possamos, a partir das diversas falas, levantar os problemas, os êxitos, as expectativas e as demandas da própria comunidade.

A elaboração de um projeto político-pedagógico deve, portanto, unir/incluir nas escolas diretores, coordenadores, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais ou responsáveis e membros da comunidade em geral.

A participação se expressa, segundo Freire (2001, p. 73), “como exercício de voz, de ter voz, de ingerir, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania, se acha em relação direta, necessária, com a prática educativo-progressista, se os educadores e educadoras que a realizam são coerentes com o seu discurso”.

A (re)construção do PPP, por meio das ideias dos partícipes da comunidade escolar, desde o diagnóstico inicial, passando pelo estabelecimento de diretrizes, dos objetivos e das metas, pela execução até a avaliação, pode possibilitar à escola desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar. Esses projetos específicos também devem ser, sistematicamente, avaliados e revitalizados.

Dessa forma, é possível construir uma gestão democrática. A participação de todos esses elementos que compõem os diversos segmentos da escola e da comunidade local é

essencial para que esse tipo de gestão se torne uma referência para a disseminação da participação ativa das pessoas em prol do benefício comum. Toda a comunidade ganha com uma educação de qualidade: a saúde melhora, o meio ambiente, a convivência, o trânsito, enfim, a qualidade de vida das pessoas melhora.

## **2.2 O compromisso dos professores com a (re)construção do PPP**

Sobre a (re)construção do projeto político-pedagógico da escola e o compromisso dos professores com essa prática, obtiveram-se os dados, a partir das respostas dos professores participantes da pesquisa à pergunta 2 do questionário (Apêndice B): “Os Art. 12 e 13 da LDBEN ressaltam a importância de a escola construir sua proposta político-pedagógica e o compromisso que os professores devem ter com essa construção. Diante dessa prerrogativa legal, como você analisa a realidade da escola onde atua?”

A análise do conteúdo coletado demonstra que há realidades distintas nas escolas pesquisadas. Enquanto, na Escola A, percebem-se fortes engajamento e compromisso com a (re)construção do PPP; nas Escolas B e C verifica-se que é preciso uma transformação no modo de pensar e agir dos professores, bem como da comunidade escolar.

Os professores da Escola A sentem-se protagonistas nesse processo de (re)construção constante. Verifica-se isso nas declarações apresentadas nas entrevistas.

A Professora Anita (diretora) relata que a escola “[...] tem por objetivo fazer com que todos participem efetivamente e por isso a proposta pedagógica é revisada e re-elaborada anualmente. A cada início de ano letivo é estudada pelos professores que de imediato já sugerem as alterações.” Esse procedimento pode ser verificado *in loco*, pois a diretora faz questão de mostrar os PPP antigos, de falar sobre a evolução da escola nesse aspecto, sobre o aumento da participação dos pais no dia a dia da escola, sobre os projetos (antigos e novos) desenvolvidos na escola, etc.

As palavras da Professora Inês (coordenadora pedagógica) confirmam o relato da diretora e demonstram as experiências produtivas e bem sucedidas da Escola A, sem omitir que a participação dos professores pode melhorar:

A realidade da **nossa** escola conta com a participação dos professores nos assuntos referentes à construção da identidade da escola. Essa participação vem sendo construída ao longo do tempo e a partir da consciência de cada professor, do seu

papel dentro da escola. Ainda pode-se melhorar a participação; mas considero que a maioria está engajada na construção da proposta. (grifo nosso)

O engajamento dos professores na (re)construção do PPP e, principalmente, o envolvimento nas ações realizadas para atingir as metas estabelecidas dentro de objetivos maiores que a escola traçou, ajudaram a angariar o apoio das comunidades escolar e local. Ou seja, ao ver o empenho dos professores para transformar a educação dos alunos, que são filhos, sobrinhos, netos, vizinhos, ou simplesmente crianças e adolescentes; essa comunidade sentiu-se contagiada a participar, a contribuir com esse processo.

O relato da Professora Silvia (orientadora educacional) fornece evidências que fundamentam essa análise: “**Nossa** proposta político-pedagógica foi construída com os professores, comunidade e alunos visando ao crescimento dos alunos, à participação e à satisfação dos professores e da comunidade.” (grifo nosso).

Nessa mesma linha de pensamento, a Professora Marina (vice-diretora) expõe que a “[...] participação dos professores, funcionários, alunos e comunidade em geral se reflete em **nosso** PPP, pois temos laços muito estreitos com esses segmentos da comunidade escolar o que nos permite perceber suas reais necessidades mesmo de maneira informal, numa conversa, nas reuniões, [...]” (grifo nosso)

Os professores, é importante ressaltar, sentem um “gosto gostoso” de trabalhar numa escola onde têm o respeito dos alunos e respaldo da comunidade que é elogiada pela Professora Luana (vice-diretora): “**Temos** uma comunidade bastante participativa, estão presentes sempre [...]” (grifo nosso)

Propositamente, grifaram-se algumas palavras nos depoimentos dessas Professoras, pois elas, as palavras, reforçam o sentimento de propriedade coletiva dos professores em relação à escola e ao PPP. Além do pluralismo dessa propriedade, demonstra-se a união do grupo em prol da busca dos objetivos traçados conjuntamente.

De outro lado, as Escolas B e C apresentam inúmeros fatores que influenciam na falta de comprometimento de um número grande de professores não só com a re(construção) do PPP, mas também com a profissão de docente, o que é mais grave.

Na Escola B, verifica-se que o projeto político-pedagógico está desatualizado, a mais ou menos 5 (cinco) anos. Talvez, por isso, segundo a Professora Teresa (Prof.<sup>a</sup> de Língua Portuguesa) seja um documento “[...] descartado, isto é, ignorado. É apenas um documento formal.”

Essa realidade do projeto político-pedagógico nas escolas públicas vai de encontro, isto é, choca-se com as ideias apregoadas por Veiga (2010, p. 12-13): “O projeto não é algo

que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.”

Inúmeros são os motivos apontados para que essa situação tenha se estabelecido. A Professora Hortência (vice-diretora) reclama que “[...] faltam orientações para a construção e/ou reformulação do PPP.” A Professora Zilá (Prof.<sup>a</sup> de Geografia) acredita que a maior dificuldade enfrentada pela escola “[...] seja a rotatividade que há no quadro dos professores, fato este que faz com que se torne bem difícil a construção de uma unidade ideológica e de comprometimento do grupo”, enquanto que a Professora Monique (supervisora escolar) justifica que há certa dificuldade na (re)construção do PPP porque “[...] os professores ministram aulas em mais de uma escola e nem sempre se consegue reunir o corpo docente e os demais segmentos da comunidade escolar para esse fim.”

O fato de muitos professores atuarem em mais de uma escola, além de atrapalhar o desempenho pessoal do docente na atividade fim, pois têm de se deslocar de um local para outro, diariamente, causando certo desgaste físico e mental; impede que se crie um vínculo afetivo com a escola, com a comunidade, com o bairro,... e isso é essencial para que haja um compromisso dos professores com a instituição educativa e com os projetos nela desenvolvidos. Essa é mais uma dificuldade que precisa ser superada.

Ainda sobre o problema relatado pela Prof.<sup>a</sup> Monique, quanto à necessidade de os docentes terem de ministrar aulas em mais de uma escola; Cavagnari (2006, p. 99) explica:

Tal fato prejudica substancialmente o desenvolvimento do projeto político-pedagógico, uma vez que esses profissionais ministram aulas em várias escolas a fim de completar suas cargas horárias; não participam integralmente das atividades da escola e, portanto, muitas vezes deixam até mesmo de conhecer o projeto político-pedagógico, pois encontram-se ausentes da maioria das reuniões. São fatores que resultam em baixo desempenho e **menor compromisso** dos profissionais com a escola, considerando que não conseguem identificar-se com o projeto ali construído. Com isso, as ações de muitos desses educadores tornam-se fragmentadas, uma vez que não estabelecem a relação do seu projeto pedagógico com o mais amplo. (grifo nosso)

A questão do compromisso do professor com a educação e o seu local de trabalho é outro fator preocupante que contribui de veras para que essa situação de descaso com a (re)construção do PPP se perpetue. A Professora Nádia (gestora financeira) expõe essa realidade, por meio de uma crítica enfática: “Falta comprometimento dos professores com a construção do projeto político-pedagógico da escola. As reuniões semanais são quase desertas.” Essa crítica é reforçada pela Professora Maria Luísa (Prof.<sup>a</sup> de História): “Há pouco

comprometimento dos professores com a escola. Poucos são os que trabalham nessa construção e se envolvem com as questões da escola.”

Porém, de acordo com o relato da Professora Fernanda (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais), há uma chama de esperança, pois “[...] alguns professores são comprometidos, participam das reuniões pedagógicas, atividades que permitem o desenvolvimento do projeto político-pedagógico.” É o caso da Professora Ana Maria (orientadora educacional) que acredita no “planejamento participativo” e é consciente de que a:

[...] escola necessita, urgentemente, organizar-se em estratégias que reúnam, sistemática e organizadamente, toda a ‘comunidade escolar’ para refletir, coletivamente, e estruturar a proposta (político-pedagógica) contando com a participação de todos os segmentos, organizando-se na riqueza dos recursos que possui e que pode ainda buscar.

Essa urgência para (re)construir o PPP também é vista na Escola C, pois a última vez que se trabalhou com o documento foi em 2008. Mesmo assim, isso só ocorreu por causa de uma determinação da 8<sup>a</sup> CRE. No documento, constam dados que não condizem com a realidade atual da escola e metas que já foram atingidas ou abandonadas.

Esta atualização do PPP deve ser constante e difundida para toda a comunidade escolar. Não se pode admitir o que aconteceu com a Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais): “[...] não tenho conhecimento do PPP, quando cheguei na (sic) escola, havia pedido o PPP para conhecer a escola em que iria atuar, mas só ouvi que estava sendo feito [...] pela coordenação pedagógica.”

Na atual realidade da Escola C, a Professora Verônica (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) está pessimista, pois entende “[...] que na construção da proposta político-pedagógica não existe um espaço adequado para que se faça a discussão e construir um projeto democrático.”

Contudo, apesar do pouco tempo de trabalho na escola, a Professora Marli (Prof.<sup>a</sup> de Língua Portuguesa) acredita que “[...] estão sendo feitos alguns movimentos para que esta construção ocorra de forma coletiva, a fim de comprometer os professores e de que o PPP se efetive na prática.”

A preocupação de alguns professores, quanto à necessidade de (re)construção urgente e coletiva do PPP, demonstra que existe a possibilidade de essas escolas, que estão defasadas em relação à gestão democrática, serem contaminadas pelo “vírus” da participação coletiva. É preciso tomar fôlego e (re)começar a caminhada com energia e determinação. É preciso planejar a (re)construção do PPP, tendo consciência das dificuldades a serem enfrentadas e fazer delas obstáculos transponíveis.

Sabemos que o planejamento não é uma tarefa fácil. Conhecemos as *dificuldades* (“não temos tempo”, “não temos pessoal qualificado”, “a burocracia é tanta”...), as *resistências* (“já fizemos isso e não deu certo”, “nossa escola já tem projeto”, “sem salário não dá”...), os *limites e obstáculos* (comodismo, imediatismo, formalismo). (PADILHA, 2008, p. 73, grifo do autor)

Nesse mar de dificuldades, há experiências positivas, como as da Escola A, que demonstram que é possível obter o compromisso do corpo docente, conquistar um bom índice de participação da comunidade escolar na construção do PPP e, dessa forma, praticar a gestão democrática com relativo sucesso.

### 2.3 A participação dos professores na (re)construção do PPP

Reitera-se que a participação dos professores (liderando, coordenando, executando,...) na construção coletiva do projeto político-pedagógico é fundamental para que se estabeleça a gestão democrática. Por isso, resolveu-se investigar como tem ocorrido essa participação; e para obter dados sobre esse aspecto, foram feitas 2 (duas) perguntas aos participantes da pesquisa:

- Pergunta 3, do questionário (Apêndice B): “Você já teve a oportunidade de participar da (re)elaboração/(re)construção de um projeto político-pedagógico (PPP)? ( ) Sim ( ) Não. Caso positivo; relate como foi essa experiência:”

- Pergunta 4, do questionário (Apêndice B): “Caso tenha participado da (re)elaboração/(re)construção de um projeto político-pedagógico; você considera que o PPP que você ajudou a (re)elaborar foi construído sob uma concepção: ( ) autocrática ( ) democrática. Justifique sua resposta:”

Os relatos dos professores da Escola A revelam que 100% dos sujeitos pesquisados já participaram da (re)construção do PPP e todos eles consideraram que o projeto que ajudaram a (re)elaborar foi editado democraticamente.

Destacam-se as experiências positivas desenvolvidas ao longo dos últimos anos, como a primeira versão do PPP, construído na escola, em 2008. Segundo a Professora Anita (diretora), o trabalho realizou-se:

Em reuniões com os segmentos (em separado) e depois em uma grande plenária com toda a comunidade escolar. Questionamentos foram respondidos sobre currículo, avaliação, estratégias de desenvolvimento das atividades escolares e extraclasse, etc... Esse trabalho levou quase um ano para ser concluído e depois o documento oficial foi redigido com base nestes debates.

Outro aspecto importante para o desenvolvimento das atividades na escola é a participação dos pais nesse processo, pois orienta os professores quanto aos anseios da comunidade e dá suporte para uma melhor compreensão da realidade sócio-econômica, cultural e afetiva dos alunos.

Nesse aspecto, a Professora Luana (vice-diretora) destaca “[...] a participação e o interesse dos pais e dos alunos nos debates são importantes para a reflexão a respeito da realidade em que a escola está inserida.”

A participação dos professores no processo de (re)construção do PPP mostrou-se importante ao propiciar a manutenção do encantamento pela profissão de docente. Revela-se essa interpretação na abordagem da Professora Marina (vice-diretora). O relato dela expõe um sentimento utópico, o de desejar uma transformação para melhorar a realidade dos alunos: “[...] ao colaborar para a construção de uma proposta baseada numa realidade da qual tenho bom conhecimento, sinto que através desse documento podemos propor estratégias que mudem a realidade de nossos alunos para melhor.”

Nessa perspectiva, as palavras de Libâneo (2004, p. 36) mostram quão relevante é essa participação dos professores.

O professor participa ativamente da organização do trabalho escolar formando com os demais colegas a equipe de trabalho, aprendendo coletivamente novos saberes e competências assim como um modo de agir coletivo. O professor é um ativo participante de uma comunidade profissional de aprendizagem atuando no funcionamento, na sua animação e no seu desenvolvimento.

Este encanto, este gosto, este desejo de ser um bom professor pode ser expresso em depoimentos como o da Professora Vanessa (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais): “É sempre um desafio, pois se tem em mente a melhoria das condições da educação proposta na escola. Buscar o novo, preservando o que é bom e melhorá-lo. É a oportunidade de trazer o que penso, quero e faço em minha atuação profissional.” Esse é o desejo de quem quer ensinar e aprender e vice-versa, de quem quer transformar sua missão em algo grandioso. Essa consciência da importância na vida dos alunos é essencial a um bom educador.

Atendendo à incumbência determinada no Inciso I do Art. 13 da LDBEN, “[...] os professores, em reuniões sistemáticas, elaboraram o PPP [...]”, conforme revela a Professora Júlia (supervisora escolar). Ela esclarece ainda que, além dessa importante participação, “[...] todos estão cientes de que (o PPP) não é um processo estanque [...]”.

Quanto a considerar o processo de construção do PPP, contínuo, ininterrupto, tarefa inacabada; é importante salientar a argumentação de Bussmann (2010, p. 38): “Elaborado o

projeto pedagógico, sua existência não encerra o processo nem acarreta resultado final. Ao contrário, sempre faz reiniciar a discussão no meio-termo entre ‘envolvimento e criatividade crítica’, ‘avaliação e aperfeiçoamento’. A autora acrescenta ainda que: “O desafio que representa o projeto pedagógico traz consigo a exigência de entender e considerar o projeto como processo sempre em construção, cujos resultados são gradativos e mediatos.” (BUSSMANN, 2010, p. 38).

Na Escola B, a realidade é outra totalmente distinta e distante da ideal, em termos de participação ativa dos professores na construção do PPP, quiçá do desenvolvimento das ações visando a atingir as metas e, conseqüentemente, aos objetivos. Na escola, 31% dos entrevistados afirmam que jamais participaram da (re)elaboração de um projeto como esse. A Professora Nádia (gestora financeira), que atua na rede estadual de ensino há 18 (dezoito) anos, é taxativa, ao dizer que nunca foi chamada para discutir o PPP das escolas em que trabalhou e enfatiza que muitos professores sentem vergonha de confirmar essa situação de não-participação na (re)construção de um PPP.

Nessa escola, observa-se que não há rumos, rotas, caminhos, trilhas a serem seguidas. O PPP está defasado, desatualizado (a última versão é de 2008). Mesmo esse documento, hoje ultrapassado, marcou de forma negativa a carreira de alguns docentes como a Professora Maísa (Prof.<sup>a</sup> de Língua Portuguesa) que lamenta o fato de não ter tido a oportunidade de auxiliar a construir o projeto, naquela época: “Foi uma experiência muito ruim, pois não foi de maneira democrática, com discussão e participação de todos. O projeto chegou até os docentes, praticamente, pronto e apenas assinamos para uma mera formalidade.”

O projeto político-pedagógico não deve ser elaborado desse modo arbitrário, sem a participação da coletividade. Segundo Bussmann (2010, p. 37),

Não se trata meramente de elaborar um documento, mas, fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorizado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola, de sua prática, e consciente, também, de seus resultados não são imediatos.

Apesar dessa realidade encontrada na escola, os relatos dos professores mostram que 69% deles já participaram da elaboração de um PPP, mesmo em outras escolas. Ou seja, têm experiência nessa prática; e algumas são muito boas, como a explicitada pela Professora Ana Maria (coordenadora educacional):

Coordenei e participei, em várias ocasiões, inclusive do primeiro projeto político-pedagógico, da primeira escola estadual (em Santa Maria-RS) a organizar [...], quando coordenei. Foi uma etapa de muito estudo, de reuniões sistemáticas, por segmentos e coletivamente, analisando o diagnóstico da realidade com profundidade, estabelecendo prioridades e levantando recursos. Para só então, **planejar** as estratégias que eram, constantemente, avaliadas e reestruturadas com a participação e o compromisso de todos. Para tanto, foi necessário estabelecer uma equipe dinâmica que estimulava e organizava os momentos trazendo, sempre presente, a caminhada vencida para que se situasse e focasse o **planejamento** como a base e o fundamento do trabalho. Observação: é preciso **planejar** tendo o conhecimento da realidade e das possibilidades da escola. (grifo nosso)

No contexto de elaboração do PPP, não se pode deixar de fazer referência ao termo planejar porque: “Pensar o *planejamento educacional* e, em particular, o planejamento visando ao projeto político-pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente.” (PADILHA, 2008, p. 73, grifo do autor)

Boas experiências, como a da Prof.<sup>a</sup> Ana Maria, podem e devem ser aproveitadas pela escola. Mas, para assumir essa empreitada, esse desafio de (re)construir o PPP, é preciso liderança da equipe diretiva para coordenar todo o processo; é preciso chamar as comunidades escolar e local para caminharem junto com a escola no propósito de melhorar a realidade atual. É primordial planejar com correção, estabelecendo metas e objetivos possíveis de serem alcançados, sempre contando com o apoio e a participação da coletividade unida em prol de um horizonte comum que se deseja conquistar.

Bussmann (2010, p. 45) aborda com pertinência essa questão:

Na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e se desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exigem-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução. Liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, ética e profissional para assegurar que decisões tomadas de forma participativa e respaldadas técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos.

Essa abordagem vale também para a Escola C, pois os dados coletados apontam para um quadro semelhante ao da Escola B. O projeto político-pedagógico também está desatualizado, com o agravante de que há professores que sequer conhecem o PPP elaborado em 2008 (última versão existente na escola).

A participação dos professores em relação à (re)construção do PPP é insignificante, uma vez que, simplesmente, os objetivos da escola não são disseminados pela direção. Ou seja, não há um caminho a percorrer, nem metas, nem objetivos a serem atingidos.

A Escola C precisa reverter esse quadro negativo porque a (re)construção e a execução do PPP são “a melhor demonstração de autonomia da equipe escolar e uma **oportunidade de desenvolvimento profissional dos professores.**” (LIBÂNEO, 2004, p. 153, grifo nosso)

A Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) critica a direção da escola, pois considera um equívoco a prática de um modelo autocrático de gestão (processo centralizado de poder no diretor ou na equipe diretiva) nos dias atuais: “a equipe diretiva deve saber ouvir as necessidades que há e buscar solucionar as angústias dos envolvidos com parcerias com entidades, especialistas e outros. A equipe diretiva não é ‘dona’ da escola, ela apenas é representante para conduzir o trabalho pedagógico para que o ensino seja de qualidade.”

Nesse contexto, na Escola C, também há professores que têm experiências exitosas em outras escolas e que podem ser aproveitadas na (re)organização da instituição, auxiliando, dessa forma, a transformar um modelo de gestão autocrática em um de gestão democrática com efetiva participação de todos os segmentos da escola na Escola.

A Professora Marli (Prof.<sup>a</sup> de Língua Portuguesa) conta que sua experiência em anos anteriores em outra escola da rede estadual em Santa Maria-RS foi proveitosa e estimulante, pois “as ações de construção (do PPP) ocorreram com a coletividade e com muitas discussões positivas para a elaboração do documento”; e a própria Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) relata com satisfação que a experiência em uma escola municipal:

Foi e é gratificante; todos os segmentos da escola foram e são ouvidos, colocando suas opiniões sobre a escola que temos e a escola que queremos. Levamos 3 anos para conhecer bem a realidade da nossa escola para hoje termos um PPP construído com a participação de todos. Sempre, quando realizamos reuniões, escutamos os envolvidos e modificamos o que tem que ser modificado. Para que isso acontecesse tivemos e temos o apoio e a ajuda do GEPEIS-UFSM, que nos auxiliou com formações para professores e funcionários, atividades direcionadas para pais e alunos.

Certamente, experiências boas como as da Prof.<sup>a</sup> Ana Maria (Escola B) e da Prof.<sup>a</sup> Greice (Escola C) podem estimular a reversão desse quadro negativo visualizado nessas escolas. A melhoria urgente e necessária quanto à falta de participação e de compromisso dos docentes nos aspectos inerentes à escola, como a (re)construção do PPP e à gestão democrática, passa pela conscientização deles próprios em relação ao seu papel na educação.

Reafirma-se que o projeto político-pedagógico, quando construído de acordo com os anseios da comunidade escolar e com a participação dos sujeitos que a compõem, principalmente, dos professores é um exercício de democracia essencial ao desenvolvimento de uma gestão democrática.

O exemplo da Escola A, onde os professores são comprometidos com o projeto político-pedagógico porque participam de sua (re)construção; possibilita afirmar que a construção coletiva amplia as possibilidades de êxito do PPP, pois a comunidade escolar, como parte integrante dessa construção, tende a empenhar-se mais na execução prática dos projetos/atividades/ações que visam à produção do conhecimento na escola e à melhoria da qualidade da educação.

## **CAPÍTULO 3**

### **O PODER DA COLETIVIDADE SUPERANDO AS DIFICULDADES**

A realidade de nossas escolas apresenta falhas no que diz respeito à participação da comunidade escolar na (re)construção do projeto político-pedagógico. Inúmeros fatores dificultam e/ou impedem que essa participação aconteça.

Superar esses obstáculos é um desafio para a gestão escolar que, cada vez mais, necessita se utilizar de estratégias para atrair os integrantes da comunidade escolar (professores, alunos, pais e funcionários) e local para participarem dos processos que podem dinamizar a democracia na escola.

#### **3.1 Os entraves para a (re)construção coletiva do PPP**

No intuito de explicitar o fato de não haver participação, ou melhor, de haver uma pequena participação da comunidade escolar no que se refere ao trabalho de (re)construção do PPP nas escolas; realizou-se um levantamento das principais causas que levam a essa situação. Para tanto, apresentou-se a seguinte proposição aos professores participantes desta pesquisa:

- Pergunta 5, do questionário (Apêndice B): “Relate/cite as atuais dificuldades (empecilhos) para a participação da comunidade escolar na construção do PPP:”

Os professores relataram/citaram diversos empecilhos, muitos deles já bastante conhecidos e debatidos em congressos e seminários sobre educação; que dificultam ou impedem tal participação da comunidade escolar.

Na Escola A, os educadores consideram “muito boa” a participação da comunidade escolar nas atividades que a escola desenvolve, inclusive na (re)construção do PPP. A Professora Júlia (supervisora escolar) garante: “Nossa comunidade escolar, na grande maioria, é muito participativa.” No entanto, em virtude de tratar-se da “grande maioria” e não da totalidade, os colegas da Prof.<sup>a</sup> Júlia vislumbram melhorias nesse aspecto. Por isso, encontram e citam algumas situações que prejudicam a excelência da democracia participativa na escola.

A Professora Regina (Prof.<sup>a</sup> de História) entende que a maior dificuldade, talvez seja, obter a participação dos pais e dos alunos. Segundo ela, “os alunos não querem pensar sobre o assunto e os pais, às vezes, não tiram tempo para participar de reuniões.” Isso exige um esforço demasiado da equipe diretiva e dos professores para contagiar e persuadir esses membros da comunidade escolar a unirem-se a essa proposta da escola de participação democrática na gestão escolar, incluída a (re)construção do PPP.

A satisfação da Professora Anita (diretora) com a atuação da comunidade escolar nas atividades e nos projetos desenvolvidos na escola não lhe venda os olhos para a necessidade de encontrar caminhos que propiciem resolver problemas como: “a falta de tempo e de comprometimento de **alguns** envolvidos (professores/gestores, pais, funcionários); **algumas** pessoas ainda participam de corpo presente; ou seja, só assistem às reuniões que tratam dos assuntos escolares e não apresentam sugestões.” (grifo nosso)

Importa frisar que mesmo nessa abordagem negativa – o levantamento das dificuldades (empecilhos) para a participação da comunidade escolar na construção do PPP – percebe-se um esforço conjunto, uma disposição positiva da equipe diretiva, dos professores e funcionários, dos muitos pais que já atuam na escola,... no sentido de chamar “a exceção” para compartilhar momentos de trabalho e de convívio social na escola.

Uma realidade distinta apresenta-se na Escola B. As dificuldades surgem em maior número e são mais difíceis de serem solucionados, na medida em que os próprios professores são uma das causas da falta de participação da comunidade escolar na (re)construção do PPP.

Observam-se, nos relatos dos docentes, críticas mais “pesadas” em relação à falta de comprometimento em todos os segmentos dessa escola. A Professora Nádia (gestora financeira) ressalta que há problemas em todos os grandes grupos da comunidade escolar: “falta de interesse, de comprometimento na área de atuação, caso dos professores; pais e funcionários sempre com falta de tempo; alunos desmotivados ou não conscientizados.” Essas dificuldades, com enfoque um pouco distinto, também são explicitadas pela Professora Fernanda (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) em seu depoimento: “[...] falta de comprometimento, de informação, de participação de pais, funcionários, professores,...”

Nessa mesma linha de raciocínio crítico, a Professora Maria Luísa (Prof.<sup>a</sup> de História), acrescenta que, além da falta de comprometimento da comunidade escolar, “falta iniciativa da escola em buscar a comunidade para a participação.”

Certa indignação observa-se no modo de a Professora Hortência (vice-diretora) apresentar os problemas que impedem ou dificultam a participação da comunidade escolar na (re)construção do PPP: “os professores que participam das reuniões são sempre os mesmos;

tem professores que não são comprometidos com a escola; os pais que comparecem na escola são uma minoria e são sempre os mesmos; [...]” A Professora Monique (supervisora escolar) compara a realidade atual com as vividas, anteriormente, em outras escolas:

Nossa comunidade escolar é diferente da de outras escolas onde que trabalhei:

- Falta de disponibilidade dos pais, quanto a horários;
- Há uma desvalorização da família em relação à Educação;
- Falta de comprometimento da comunidade escolar (todos os segmentos);
- Falta de interesse em construir algo melhor.

A Professora Elisângela (Prof.<sup>a</sup> da Educação Especial) volta sua atenção, particularmente, ao comportamento dos pais: “A comunidade (pais) geralmente não participa, muitos não se interessam pela educação dos filhos, acredito que veem a escola como uma forma de ter um tempo livre dos filhos.” Sob uma ótica um pouco diferente, a Professora Zilá (Prof.<sup>a</sup> de Geografia) expõe sua preocupação, acompanhada de uma recomendação: “O principal e também maior empecilho é a falta de interesse demonstrado pelo segmento dos pais para esta participação. Faz-se necessária uma mudança na visão dos mesmos sobre a sua importância para a comunidade escolar.”

Outro dado relevante foi o abordado pela Professora Beatriz (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais): “O tempo disponível para atividades que não sejam na sala de aula é muito restrito para os professores, principalmente, do CAT (currículo por atividade).” Nessa dificuldade apresentada, interfere o fato do não cumprimento do que estabelece o Art. 2º, § 4º da Lei nº 11.738/2008, que trata do piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica: “Na composição da jornada de trabalho, observar-se-á o limite máximo de 2/3 (dois terços) da carga horária para o desempenho das atividades de interação com os educandos.” Ou seja, os professores têm garantido no papel, 1/3 da carga horária destinada às atividades extraclasse, mas na prática isso não ocorre no dia a dia das escolas estaduais.

Por tratar-se de uma escola situada na área rural de Santa Maria-RS, a Escola C apresenta maiores dificuldades de participação dos pais, justificada, nesse caso, por estar localizada em uma área de difícil acesso. O Professor João (coordenador de projetos agrícolas) resume que “[...] quase a totalidade dos pais trabalha no meio rural, longe da escola, [...] eles têm que cumprir horários, compromissos, e também não há transporte coletivo regular próximo das residências.” Essa justificativa é reforçada pela Professora Ingrid (diretora): “Nossa escola situa-se na zona rural, o que dificulta o acesso dos pais”

Com uma opinião mais incisiva, a Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) diz que há, na escola, uma “resistência em mudar” e que a comunidade escolar, principalmente, professores e pais têm “medo ou vergonha de exporem o que pensam da escola ou (de expressarem) o que querem que mude, devido à direção autoritária.” Com relação, especificamente, aos pais explica que “[...] muitos pais nem sabem o que é o PPP e qual sua função no processo educacional.”

Dos problemas relacionados, apesar de demonstrar melhora bastante considerável, nos últimos anos, na Escola A, percebe-se certa dificuldade na obtenção de mais participação dos pais e dos alunos; enquanto, na Escola B, além da falha na participação dos pais e alunos, acrescentam-se críticas enfáticas quanto à postura dos colegas professores em relação ao compromisso com a escola e as atividades desenvolvidas na instituição. De outro modo, na Escola C, apesar de justificado pelo difícil acesso à escola, o problema da pouca participação dos pais também surge como um dos principais problemas que é agravado, em virtude do posicionamento autocrático da direção.

Despertar o interesse dos pais parece ser um problema comum às 3 (três) escolas, mas não iguais. A Escola A avançou nessa proposta de obter a participação desse segmento, mas a direção e os professores ressaltam que esse é um trabalho árduo e demorado para que os resultados desse esforço apareçam.

Além desse problema comum, a Escola B deve priorizar e tratar como uma meta de gestão: despertar/obter um sentimento de compromisso dos docentes com a escola e com a profissão que escolheram.

Por outro lado, é preciso encontrar estratégias para facilitar o acesso e a participação da comunidade escolar na Escola C. Para isso, a direção precisa rever conceitos de gestão, abrir-se mais ao diálogo com os colegas professores. Dessa forma, podem surgir boas sugestões para a atualização do PPP e para a disseminação da democracia no âmbito escolar o que poderá refletir, positivamente, também na comunidade local.

### **3.2 Possibilidades e estratégias de participação na (re)construção do PPP**

Explicitadas as dificuldades para a (re)construção do PPP nas escolas, discorrer-se-á, com base nas contribuições apresentadas pelos professores, sobre sugestões, ideias, possibilidades e estratégias que possam despertar o interesse da comunidade escolar para

participar da (re)elaboração do PPP. Para obter essas contribuições, instigaram-se os professores a responderem as seguintes questões:

- Pergunta 6, do questionário (Apêndice B): “Relate/cite possibilidades de participação da comunidade escolar na construção do PPP?”

- Pergunta 7, do questionário (Apêndice B): “Que estratégias podem ser utilizadas para atrair a comunidade escolar para participar da construção e da execução do PPP, a fim de aperfeiçoar/melhorar o processo de construção do projeto político-pedagógico da escola onde trabalha?”

Uma variedade de sugestões foram expostas/apresentadas pelos professores, sujeitos da pesquisa. Em cada escola, surgiram distintas ideias/sugestões, em virtude das realidades serem diferentes.

Dentre as sugestões dos professores da Escola A, está a abordagem mais ampla do tema PPP nas reuniões, debates, seminários, conversas informais, com professores, funcionários, pais e alunos. Nessas oportunidades, há necessidade de uma explanação distinta, ou seja, para cada nível de conhecimento uma forma diferente de tratar do assunto.

Para os professores, funcionários, pais que já estão atuando nesse processo e alunos (líderes de turma e integrantes do Conselho Escolar e do Grêmio Estudantil) pode-se ir “direto ao ponto”. Para pais e alunos que ainda não participam mais diretamente, é preciso que se faça uma explanação sobre o que é o PPP, sua importância para a gestão democrática, como participar, etc.

Apesar de não serem antropólogos, para conhecer a realidade das comunidades escolar e local, professores, dentre eles, a Professora Júlia (supervisora escolar) e a Professora Silvia (orientadora educacional), sugeriram ampliar a realização da pesquisa antropológica (visita às famílias, entrevistas, questionários), pois a escola conseguiu realizá-la com todas as turmas do turno da tarde. Segundo a Prof.<sup>a</sup> Silvia, “a tarefa não é fácil, mas surte muito bons resultados.”

Por meio dessa pesquisa pode-se estreitar o contato com as famílias. Os professores fazem um serviço que engloba visitas às famílias, entrevistas com base em um questionário e, realmente, passam a conhecer a realidade dos alunos e das famílias. É possível saber se família oferece condições para que o estudante desenvolva suas múltiplas inteligências, se família tem uma moradia digna, se o aluno tem um espaço adequado para desenvolver atividades extraclasse (estudar em casa), etc. Além disso, segundo a Professora Marina (vice-diretora), “a grande maioria das famílias sente a preocupação verdadeira dos professores com a melhoria da qualidade do ensino oferecido aos alunos”. Essa colocação é relevante porque proporciona credibilidade à escola perante as comunidades escolar e local.

A diretora da Escola A, Prof.<sup>a</sup> Anita explica que o educandário tem se utilizado de diversas estratégias para ampliar a participação, principalmente, dos pais na (re)construção do PPP; pois professores, funcionários e alunos têm participado em maior número. Ressalta a professora que primeiro é necessário atrair os pais para adentrarem os muros da escola e fazê-los sentirem-se parte do educandário; a seguir, aos poucos, aumentar o vínculo e, conseqüentemente, o compromisso com a instituição onde os filhos estudam.

Há muita gente que gosta de participar, dar ideias de melhoria em atividades, e até mesmo ajudar, principalmente, na organização das festas e em atividades de manutenção das instalações físicas da escola, garante a diretora. Isso também ajuda a alcançar os objetivos propostos no PPP da escola.

Nos últimos anos, a escola vivencia ótima participação da comunidade escolar, o que segundo a Professora Anita (diretora), é resultado de muito trabalho e de

[...] estratégias como: gincanas, festejos, formaturas, questionários avaliativos que as famílias respondem; os professores mantêm um diálogo aberto e simples com os pais e os alunos; a direção faz uma “escuta sensível” das necessidades da comunidade local, valoriza a presença de todos, mantêm diversos projetos que envolvem toda a comunidade escolar; a escola tem um calendário de eventos definido e executado coletivamente; a coletividade faz análise e define ações pertinentes para melhorar a educação.

Durante a realização da pesquisa e o período em que este pesquisador conviveu com os professores da Escola A, observou-se que o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e o Círculo de Pais e Mestres são bastante atuantes, auxiliam a desenvolver a prática da democracia e têm voz ativa junto à equipe diretiva.

A Professora Júlia (supervisora escolar) entende que é fundamental envolver os alunos em “[...] projetos, com vários temas e objetivos que transponham os muros da escola.” Oportunizar aos alunos atividades fora do ambiente escolar, em conjunto com outras instituições, possibilita a participação, não só da comunidade escolar, mas também da comunidade local. Nessas oportunidades, pode-se angariar o apoio dessas instituições para futuros eventos (palestras, lazer, entretenimento, cultura, esportes,...) e adquirir conhecimento para melhorar a (re)construção do PPP.

A conscientização dos pais sobre importância do PPP para o trabalho efetivo nas escolas e o esclarecimento sobre as possibilidades que esse projeto, se bem estruturado, pode viabilizar devem ser metas a serem perseguidas, pois essas atitudes podem trazer benefícios para os filhos deles, um futuro melhor, capacitação e formação de um cidadão mais completo,

com mais “bagagem cultural”, capaz de conviver socialmente e de interferir positivamente na comunidade onde vive.

A Professora Inês (coordenadora pedagógica) explica que é importante aproximar a comunidade escolar da escola. Não se deve chamar os pais, por exemplo, apenas para reuniões de entrega de boletins e para que ouçam reclamações sobre seus filhos. É preciso contar com eles em todas as atividades desenvolvidas na escola. É preciso provocá-los, fazê-los sentirem-se importantes, como de fato são.

A Professora Marina (vice-diretora) acredita que, apesar de a escola já possuir um calendário de festas e comemorações que são definidas em todo início do ano letivo para serem desenvolvidas durante o ano letivo, é possível ampliar a participação e argumenta que é viável “criar eventos, festas, reuniões onde a comunidade possa participar e perceber o resultado do trabalho em equipe, incentivando-se a continuar participando.” A Prof.<sup>a</sup> aborda também que se pode ter êxito nessa proposta “[...] através do CPM, do Conselho Escolar ou de projetos que atendam necessidades da comunidade, tais como: ginástica, escolinha de futebol, dança de rua, etc.”

É preciso surpreender professores e pais. A Professora Mercedes (Prof.<sup>a</sup> de Biologia) exemplifica: “[...] pode-se convocar para uma reunião e, ao invés de realizá-la, propor, de forma inesperada, a apresentação de uma palestra com um professor convidado (*expert* no assunto PPP); ou apresentar um vídeo/filme com a opinião de autores renomados em Educação.”

A participação também pode ser estimulada, por meio de “reuniões; vídeos e filmes; confraternizações; atividades de grupo; seminários informativos [...]”. Todas essas estratégias podem, segundo a Prof.<sup>a</sup> Mercedes, “fazer com que a comunidade escolar interna e externa se sinta à vontade para exporem suas ideias.”

Na atual conjuntura, na Escola B, segundo a Professora Elisângela (Prof.<sup>a</sup> da Educação Especial) faz-se necessária a organização de atividades de entretenimento, festas, gincanas. Isso poderia atrair professores, funcionários, alunos e, principalmente, os pais para estarem mais próximos da escola. A Prof.<sup>a</sup> Elisângela acredita “[...] que se fossem feitas atividades de socialização/interação com a comunidade escolar onde pudessem ter um momento de lazer e, ao mesmo tempo, refletir a importância da escola na educação dos alunos.”

Salienta a Professora Monique (supervisora escolar) que: “Como os pais aparecem mais em datas festivas, deveríamos nessas datas solicitar aos pais maior empenho e acompanhamento de seus filhos. Mas é bem difícil.” A docente entende que é possível nessas oportunidades “[...] fazer palestras rápidas sobre a participação e formas de participação.”

A Professora Joana (Prof.<sup>a</sup> de Física) sugere que, principalmente, pais e alunos “avaliem as atividades propostas e desenvolvidas pela escola.” Isso pode se dar por meio de questionários que podem ser respondidos em casa pelos pais ou por meio de reuniões marcadas com essa finalidade.

Integrando o rol dos professores que acreditam na força das reuniões, a Professora Hortência (vice-diretora) pretende agregar a equipe diretiva para “[...] ocupar reuniões ou horário de reuniões (com professores) para elaborar o PPP”; além de julgar necessário “convidar pessoas capazes que possam nos auxiliar na (re)construção do projeto.”

As reuniões exigem uma coordenação bem feita com objetivos pré-definidos pelos gestores/professores, a fim de que os assuntos a serem tratados não se esvaziem em discussões infrutíferas, como as observadas pelo pesquisador (reunião da vice-diretora com os professores e reunião do Conselho Escolar).

Na Escola C, surgiram ideias que visam a superar as dificuldades impostas pela dificuldade de acesso à escola, principalmente, dos pais e da comunidade local que se encontram distribuídos em grandes áreas da zona rural.

O Professor João (coordenador de projetos agrícolas) considera a “dificuldade de acesso dos pais à escola, em virtude da falta de meios de transporte” para sugerir o envio, por intermédio dos alunos, de formulários a serem preenchidos pelos pais; a fim de coletar ideias que possam fazer parte do projeto político-pedagógico da escola.

De acordo com a Professora Verônica (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais), podem-se realizar “[...] eventos que sejam atrativos e aproveitar para trabalhar com os aspectos que favorecem o envolvimento.”

A Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) sugere:

[...] realizar reuniões para tratar do tema PPP, esclarecendo aos pais sobre o que é e do que trata o projeto; realizar entrevistas individuais; questionários; palestras; assembleias; eventos como família na escola – aproveitar esses momentos para ouvi-los – e festas do dia das mães, do dia dos pais, etc.; dinâmicas, oficinas pedagógicas.

A Professora Ingrid (diretora) mantém uma postura conservadora na proposição de práticas sociais envolvendo os pais dos alunos: “conversar com os pais em reuniões gerais, entrega de avaliações”. Relata que “[...] foram enviados questionários para serem respondidos (pelos pais) em casa”, mas reconhece que o resultado não foi o esperado, sem dar maiores detalhes sobre o fracasso da estratégia.

A Professora Greice (Prof.<sup>a</sup> das séries iniciais) acredita que a democracia participativa propicia “[...] que, em qualquer momento, todos os segmentos podem ser ouvidos e colocar

opiniões sobre que ‘tipo de escola temos e queremos’. Não é necessário um momento específico para que aconteça esse debate porque estamos sempre questionando sobre educação.”

A conscientização da comunidade escolar sobre a importância do PPP é a estratégia que a Professora Suzana (Prof.<sup>a</sup> de Matemática) defende: “Devemos conscientizar professores, pais, funcionários, direção e alunos que devem juntos construir o PPP, seja por meio de reuniões gerais ou com grupos separados, ou por intermédio do conselho escolar, onde diferentes segmentos da comunidade estão representados.” Com raciocínio parecido em relação a essa questão, a Professora Marli (Prof.<sup>a</sup> de Língua Portuguesa) diz: “[...] acredito que, em qualquer escola, devemos conscientizar a comunidade escolar do seu compromisso com a construção da educação e da sua importância na participação de todas as ações na escola.

Conscientizar todos os segmentos da comunidade escolar sobre a relevância da (re)construção do PPP deve ser priorizada na Escola C, uma vez que o tema é, praticamente, desconhecido dos integrantes da comunidade escolar, exceto dos professores, que apesar de conhecerem o assunto, não têm disseminado a prática da construção coletiva.

Supõe-se que, numa escola onde os professores estejam mais motivados pelo, envolvidos no, e comprometidos com o trabalho desenvolvido na escola; surjam mais e melhores ideias para obter e/ou melhorar a participação da comunidade escolar das atividades, especialmente, de (re)construção do PPP em suas várias fases [(re)elaboração, implementação, execução, avaliação, (re)elaboração].

### **3.3 Ações concretas na escola, a partir da (re)construção coletiva do PPP**

Os professores/gestores têm, muitas vezes, se utilizado de estratégias valiosas para propiciar a participação da comunidade em projetos relacionados a esporte e lazer, cultura e artes, informática, etc., mesmo sem um rumo claro estabelecido pela coletividade em um projeto político-pedagógico bem (re)construído.

Entende-se que há a necessidade de definir os níveis de participação da gestão escolar, a fim de que as pessoas possam contribuir de forma mais efetiva, de acordo com suas possibilidades de tempo, com o poder econômico e com o gosto pessoal para desenvolver uma atividade. Enfatiza-se que o ideal é que essa participação seja realizada com satisfação.

Acredita-se que, desse modo, há uma tendência de maior êxito nas atividades propostas e desenvolvidas.

Cabe ressaltar que, se a sociedade democrática necessita de regras para funcionar, na escola não pode ser diferente. Padilha (2008, p. 74) corrobora uma das ideias defendidas neste trabalho sobre o estabelecimento de regras para a participação, ao afirmar: “Se todos/as participam da tomada de decisão, deve-se estabelecer *regras claras* sobre como se dará essa participação, sobre como as decisões serão tomadas e em que cada segmento poderá contribuir desde a concepção do projeto até a avaliação e o replanejamento.” (grifo do autor)

As Escolas A, B e C, instituições escolares pesquisadas, têm projetos/atividades/ações sendo desenvolvidos atualmente. Porém, nas Escolas B e C eles não estão vinculados a um projeto maior, neste caso, o projeto político-pedagógico.

Por esse motivo, neste trabalho, apresentar-se-ão somente os projetos/atividades/ações desenvolvidos pela Escola A, pois é a única das 3 (três) escolas pesquisadas que tem um projeto político-pedagógico já construído, implantado, estabelecido, avaliado e, constantemente, revisado e (re)construído.

Os projetos/atividades/ações desenvolvidos pela Escola A relacionam-se com as necessidades/anseios da comunidade escolar, pois atendem a preceitos estabelecimentos em um PPP elaborado coletivamente. Destaca-se que o projeto político-pedagógico apresenta como objetivo geral: “Estreitar e manter relações de parceria, respeito e comprometimento da comunidade escolar para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, através da participação efetiva nas atividades da escola, pois assim, todos se sentirão sujeitos construtores e responsáveis pela sua história e capazes de transformar a realidade.”

Nesse contexto, por meio dos projetos desenvolvidos e da capacidade dos professores de coordenarem a aprendizagem do discente, a apropriação da cultura humana; a escola tem o intuito de despertar no aluno o desejo de produzir seu próprio conhecimento. Como diz Paro (2010a, p. 25):

O homem faz história [...] ao produzir cultura. E ele a produz como sujeito, ou seja, como detentor de vontade, como autor. A necessidade da educação se dá precisamente porque, embora autor da história pela produção da cultura, o homem ao nascer encontra-se inteiramente desprovido de qualquer traço cultural. Nascido natureza pura, para fazer-se homem à altura de sua história ele precisa apropriar-se da cultura historicamente produzida.

Estes projetos desenvolvidos na Escola A, conforme já dito, estão vinculados ao PPP e seguem as trilhas estabelecidas, definidas pela coletividade, ou seja, todos os projetos

executados pela escola mantêm-se conectados com o guia-mor da escola, o projeto político-pedagógico.

Nessa realidade, encontram-se projetos como o “Mais Educação” que, de acordo com o Portal do Ministério da Educação (MEC), é um programa que:

[...] aumenta a oferta educativa nas escolas públicas por meio de atividades optativas que foram agrupadas em macrocampos como acompanhamento pedagógico, meio ambiente, esporte e lazer, direitos humanos, cultura e artes, cultura digital, prevenção e promoção da saúde, educomunicação, educação científica e educação econômica. [...] O programa visa fomentar atividades para melhorar o ambiente escolar [...]

A Escola A foi uma das primeiras escolas no município de Santa Maria a aderirem ao projeto em 2009. Porém, antes de aceitar esse desafio, a Professora Anita (diretora) reuniu os professores e funcionários para explicar como funcionaria o projeto, caso a escola “topasse” realizá-lo. Depois de expor a proposta, esclareceu que havia a necessidade de uma avaliação bastante criteriosa para saber se a escola teria condições de atender bem os alunos em turno integral, pois teriam que considerar espaço físico (salas, quadra de esportes, refeitório,...) adequação de horários, recursos materiais, pessoal, dentre outros fatores; depois disso, marcou uma nova reunião para definir se a escola participaria ou não do programa.

Na reunião prevista para a definição sobre a realização ou não do programa “Mais Educação” na escola; a diretora recorda que a grande maioria, quase a totalidade dos professores, funcionários e, dessa vez, com a presença do Conselho Escolar; foi a favor de encampar o projeto. Muitas (não todas) soluções para as possíveis dificuldades foram sugeridas e aceitas. Ressalta que o ponto alto desse encontro e uma das coisas que marcaram o início do projeto deu-se quando ela perguntou à Dona Maria (merendeira): “Teremos condições de atender a esses alunos, serão 50 (cinquenta) alunos circulando pelo refeitório para café, almoço e janta?” e obteve como resposta: “Claro, se tiver comida para cozinhar, deixa com a gente (Dona Maria e equipe)”. Foi o incentivo que faltava para que a escola dissesse sim ao projeto.

Destaca-se, nesse caso, a ação de liderança da diretora da Escola A voltada para a democracia participativa. Quanto ao papel da direção da escola na prática do planejamento escolar; “*O diretor de escola* [...] e seu vice, responsáveis pela coordenação de todas as atividades escolares, devem ser capazes de ‘seduzir’ os demais segmentos para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido na escola. (PADILHA, 2008, p. 75, grifo do autor)

Importante esclarecer que o “Mais Educação” atende, atualmente, a 80 (oitenta) alunos na Escola A. Os estudantes participam de atividades em turno integral, distribuídas da

seguinte forma: atividades (aulas) previstas no calendário letivo da escola; e no turno inverso, os alunos desenvolvem habilidades em oficinas de teatro, informática, judô, literatura infantil, voleibol/futebol, sob a coordenação de uma professora, com a monitoria de integrantes da comunidade local, chamados “oficineiros”, que recebem remuneração do governo federal para trabalhar essas modalidades escolhidas pela escola.

A escola desenvolve atividades extraclasse como, por exemplo, o projeto “A Hora do Conto”. Nessa atividade, alunos do 7º ano vão a escola em turno inverso para contar histórias para as crianças das séries iniciais. Esse tipo de atividade desenvolve a amizade, zelo dos alunos maiores em relação aos pequenos e respeito desses aluninhos pelos colegas que se dispõem a compartilhar conhecimentos fora do horário normal de aula.

Esse tipo de ação pedagógica envolve vários sujeitos: a coordenação pedagógica, professores das séries iniciais e dos anos finais do ensino fundamental, e os alunos dessas turmas. Isso exige coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação dos trabalhos realizados pelos alunos.

Cabe ressaltar o papel da(s) coordenadora(s) pedagógica(s) da Escola nesse tipo atividade. Padilha (2008, p. 75) argumenta que o professor-coordenador:

[...] é aquele que durante o ano articula a equipe pedagógica em torno do melhor cumprimento do que foi estabelecido no projeto político-pedagógico, coordenando seus diversos desdobramentos em planos de curso, de currículo, de ensino e de aula. Ele exerce uma responsabilidade da maior relevância durante todo o processo, desde a fase de organização das reuniões de planejamento das atividades pedagógicas da unidade escolar até a da execução, desenvolvimento e avaliação do projeto da escola.

As parcerias com outras instituições também têm sido um dos recursos utilizados pela equipe diretiva, pelos professores e funcionários para produzir conhecimento e angariar a simpatia e o apoio das comunidades escolar e local.

Em uma parceria com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a escola permite que a comunidade escolar ganhe com isso, ao mesmo tempo em que abre espaço para a pesquisa científica.

Por meio do projeto “Intervenções no ambiente escolar utilizando a promoção da saúde como ferramenta para melhoria do ensino de ciências”, a Escola A e a UFSM buscam influenciar a comunidade escolar a adotar hábitos alimentares mais saudáveis.

A escola é o espaço ideal para a disseminação de valores e conhecimentos que, se adquiridos pelos alunos, poderão surtir efeitos positivos por gerações. Nesse sentido, esse projeto, por intermédio de professores, doutorandos e mestrandos da UFSM, propõe oferecer

dicas sobre hábitos alimentares, fazer um acompanhamento do Índice de Massa Corporal (IMC) dos alunos e dos professores, orientar sobre hábitos saudáveis de higiene, realizar avaliações individuais, durante os quatro anos previstos para a realização do projeto que iniciou em 2010; a fim de que os envolvidos no projeto adquiram melhor qualidade de vida.

A instituição escolar conseguiu disponibilizar, em parceria com o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e a Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS), os cursos de bombeiro hidráulico e de pintura predial. Esses cursos tiveram as práticas desenvolvidas na escola, o que possibilitou a realização de uma reforma hidráulica e a pintura do prédio, com emprego de recursos financeiros apenas para a aquisição dos materiais (torneiras, canos, tintas, etc.). Ademais, obteve a participação ativa das comunidades escolar e local, uma vez que os cursistas eram, na grande maioria, pais de alunos e/ou ex-alunos da escola e moradores do bairro. Registra-se que a coordenação relativa ao processo executivo do curso ficou a cargo de um pai de aluno que participava do curso.

Em parceria com a Fundação Educacional e Cultural para o Desenvolvimento e o Aperfeiçoamento da Educação e da Cultura (FUNDAE) a escola propiciou a 15 (quinze) mães de alunos a realização do curso de manicure/unhas artísticas. O curso se desenvolveu nas instalações da escola; detalhe: as próprias mães ficaram encarregadas de coordenar a limpeza e preparação da sala destinada ao curso, preparar o *coffee break*, abertura e fechamento da sala, etc. O sucesso desse tipo de atividade superou as expectativas e motivou a escola a manter a parceria com a FUNDAE e a buscar parcerias com outras instituições para oferecer outros cursos gratuitos no interior da escola.

O Círculo de Pais e Mestres tem organizado visitas (excursões) a outras cidades, tais como: Sapucaia do Sul-RS (Zoológico) e Rio Grande-RS (Porto e Museu Oceanográfico), com as turmas que concluem o Ensino Fundamental como forma de premiar os alunos pelo êxito nessa etapa da educação básica e, principalmente, de incentivar a aquisição de uma vivência regional mais abrangente. A escola e o CPM custeiam as passagens de ida e volta, enquanto os gastos com os passeios e a alimentação correm por conta dos pais dos alunos. Segundo a Professora Luana (vice-diretora), a adesão tem sido ótima, “todo mundo dá um jeito de arrumar um dinheirinho para não perder a viagem”.

Padilha (2008, p. 74) enfatiza que: “A participação de *pais* e dos *alunos* pode dar-se na programação de atividades, na coordenação de eventos intra e extraescolares e no estudo da realidade.” (grifo do autor)

Os docentes por iniciativa própria priorizam conviver em um ambiente de trabalho agradável. Por vezes, participam do recreio festivo – uma confraternização com doces, bolos e

tortas para comemorar ou um aniversário de um colega, ou dias das mães, ou dia internacional da mulher – e no dia dos professores preparam uma festividade mais abrangente, geralmente, um jantar com as famílias em que se pode dançar, se divertir, conversar, conhecer os filhos uns dos outros, etc.

A equipe gestora da Escola A não descuida da formação continuada dos professores, mas é preciso dizer que ainda não realiza um trabalho de excelência nessa importante atividade, simplesmente, porque não há como disponibilizar mais tempo para que os docentes possam participar de eventos fora da jornada de trabalho.

São muitas as possibilidades, segundo Libâneo (2004, p. 229):

A formação continuada consiste de ações de formação *dentro da jornada de trabalho* (ajuda a professores iniciantes, participação do projeto pedagógico da escola, entrevistas e reuniões de orientação pedagógico-didática, grupos de estudo, seminários, reuniões de trabalho para discutir a prática com colegas, pesquisas, minicursos de atualização, estudos de caso, conselhos de classe, programas de educação a distância, etc.) e *fora da jornada de trabalho* (congressos, cursos, encontros, palestras, oficinas). (grifo do autor)

Hoje, na escola, há um grupo de 7 (sete) docentes responsável pela criação de mecanismos/modos que propiciem a capacitação continua dos colegas. Esse grupo propõe, organiza e facilita a participação dos professores em jornadas pedagógicas na escola e em eventos voltados à educação.

Paulo Freire (1997, p. 43-44), ao afirmar que “na formação permanente dos professores, o momento fundamental é o da reflexão crítica sobre a prática. É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática”; faz-nos refletir sobre a importância da atualização constante, da leitura, da participação em eventos (congressos, seminários, simpósios, jornadas pedagógicas), de cursos, da produção de textos; a fim de que nosso trabalho, nossa atividade-fim, seja aprimorada a cada dia.

Durante o ano de 2012, a escola recebeu R\$ 1.906,00 (mil novecentos e seis reais); valor considerado muito baixo para propor atividades de formação continuada. Surgiu, então, a ideia de somar esforços. Em contato com outras instituições, reuniram-se 9 (nove) escolas estaduais do município de Santa Maria e com os valores somados foi possível contratar uma universidade privada para realizar uma jornada voltada para os docentes de escolas públicas com duração de uma semana, 40 horas. Segundo a Professora Inês (coordenadora pedagógica), uma das integrantes do grupo responsável pela formação continuada da escola, o evento foi extremamente proveitoso e contou com participação ampla dos professores da instituição escolar.

Martins (2010, p. 68-69), sobre a importância da formação continuada dos professores e a vinculação com o PPP, argumenta que:

A formação contínua é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que somente ela possibilita a elevação funcional, baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, e fortalece a relação professor-escola, amparando o desenvolvimento de projetos inovadores escolares. Para tanto, a formação continuada centra-se na escola como parte do projeto político-pedagógico, não se limitando apenas aos conteúdos escolares, mas se estendendo à discussão da escola de maneira geral e às relações dela com a sociedade.

Essa atualização constante do professor via reflexão das atividades diárias desenvolvidas em sala de aula, via estudos coletivos de formação continuada na escola e via cursos de formação continuada, como reforço dessa prática, é importante, pois o auxilia a desempenhar melhor seu papel na educação.

Quanto à integração das atividades propostas (aulas, atividades extraclasse, projetos) com o PPP, a atuação dos professores “[...] está ligada não só à definição geral do projeto, mas também à definição dos planos de currículo, de curso e de aula que **devem fazer parte integrante do projeto de cada escola.**” (PADILHA, 2008, p. 75, grifo nosso)

As gincanas foram um dos caminhos encontrados pela escola para chamar os pais e as mães para adentrarem com mais frequência os portões da escola. O objetivo principal, por exemplo, da “gincana do dias das mães” é trazer as mães para a escola. Estabeleceu-se, como premiação, uma viagem para a turma que vencer a gincana. Os recursos para financiar a viagem são obtidos com a própria gincana ou, se necessário, com o CPM da escola. A primeira turma vencedora foi à Mata-RS.

Inserido nessa gama de projetos apresentados neste trabalho, destaca-se o projeto “Judô na Escola”, por ser considerado, carinhosamente, pela comunidade escolar “a menina dos olhos da escola”.

O projeto existe há 12 (doze) anos, iniciou no ano 2000, e visa a orientar os alunos quanto à disciplina, à dedicação, ao respeito pelo ser humano, aos cuidados com a saúde da mente e do corpo. Além disso, possibilita desenvolver a auto-estima e a autoconfiança, reforçar o caráter, a moral e a ética, melhorar a coordenação motora e o controle muscular.

A coordenação do projeto está sob responsabilidade da Professora Inês (coordenadora pedagógica) e tem o mestre Tanaka, como monitor, visto que o projeto agora está inserido no “Mais Educação”. Tanaka é ex-aluno da escola e morador do bairro onde o educandário se localiza. Vale ressaltar que o monitor sempre compartilhou os conhecimentos sobre a arte marcial, gratuitamente.

Em conversa informal, o “oficineiro” revela que agora que o projeto faz parte do “Mais Educação” (desde 2009), tudo ficou mais fácil. Com os recursos recebidos, foram adquiridos quimonos novos para os alunos, os tatames também são novos; enfim as condições para a prática do esporte melhoraram. O mestre Tanaka, que aplica o dinheiro que recebe do programa federal em inscrições em torneios e/ou deslocamentos dos alunos-atletas até os locais de competição; destaca, com orgulho: “agora é possível aos alunos participarem, com mais frequência, de torneios da modalidade, de competições aonde a maioria das crianças e adolescentes vêm de instituições particulares”; enquanto exhibe com satisfação as medalhas e os troféus conquistados pelos alunos nas competições que disputam.

Expostos alguns dos projetos desenvolvidos na escola, vê-se que essas atividades vão ao encontro dos objetivos específicos propostos no Projeto político-pedagógico, da Escola A, versão 2012:

Envolver as comunidades escolar e local nas decisões e atividades desenvolvidas na escola; Melhorar a qualidade do ensino; [...] Organizar, coordenar e estimular a formação continuada dos professores e funcionários; [...] Conceber o conhecimento como interdisciplinar, que estabelece relação currículo, conteúdos e realidade; Favorecer condições de implementação de projetos de estudos; [...] Buscar apoio e recursos necessários ao aperfeiçoamento do espaço físico da escola; [...]

Dessa forma, a Escola A demonstra autonomia para a elaboração do projeto político-pedagógico e para a escolha e a realização de projetos adequados (vinculados ao PPP), visando a alcançar por meio dos objetivos específicos a melhoria da qualidade da educação oferecida aos alunos.

Segundo Cavagnari (2006, p. 97), “[...] para ser autônoma, a escola necessita, além da liberdade garantida em legislação, as condições de recursos humanos, materiais e financeiros, e principalmente a competência técnica e o compromisso profissional dos educadores.”

Natural pensar que não há autonomia sem dinheiro. É aí que o Estado pode fazer a diferença. Não se pode olvidar que a educação também é dever do Estado e, portanto, deve-se continuar cobrando e insistindo para que os recursos cheguem à escola em quantidade suficiente para atender as suas necessidades.

Apesar de alguns autores considerarem a legislação brasileira precária, no que tange à educação, conforme já visto na introdução desta pesquisa, ela garante autonomia às escolas. Dessa forma, cabe à escola fazer a sua parte e parar de esperar que o governo ou as instâncias imediatamente superiores (Coordenarias Regionais de Educação, Secretaria de Educação do Estado, etc.) decidam por ela.

Infelizmente, muitos educandários como as Escolas B e C permanecem estáticos, esperando que o governo venha resolver os problemas do dia a dia, do ensino, da educação,... Por outro lado, há algumas instituições, poucas ainda, como a Escola A que se tornou autônoma ao decidir, por meio de seu projeto político-pedagógico elaborado coletivamente, quais seriam os rumos a seguir para fornecer uma educação de qualidade a seus alunos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as atuais formas de elaboração dos projetos político-pedagógicos nas escolas estaduais localizadas no município de Santa Maria-RS, verifica-se que há um abismo entre o discurso dos gestores educacionais, dos políticos (âmbito macro), da maioria dos gestores escolares, bem como das propostas utópicas dos autores/professores e a prática da (re)construção do PPP.

A gestão democrática nas escolas, com base nas pesquisas realizadas e expostas no decorrer deste trabalho, está distante da idealizada pela legislação brasileira e pelos autores/professores que defendem a democracia participativa nas escolas públicas, como forma de alavancar a educação no país, pois das 3 (três) escolas, universo dessa pesquisa, 2 (duas) estão com seus PPP desatualizados e engavetados.

Tais afirmações comprovam-se pela postura autocrática de alguns dos gestores, pela precária participação da comunidade escolar, principalmente, dos professores nos processos de gestão e na construção do projeto político-pedagógico das escolas e pelo fato de que, pode-se considerar que não há PPP, em 2 (duas) das 3 (três) escolas pesquisadas.

Na realidade, para ser mais específico e detalhista, existe um documento nas Escolas B e C que os gestores chamam de projeto político-pedagógico, mas que foi elaborado em 2008 e se mantém engavetado, sem avaliação, sem atualização, sem (re)elaboração, “sem vida”. Isso faz com que essas escolas “naveguem” à deriva, sem rumo, sem destino.

Atualmente, nas escolas estaduais de Santa Maria-RS, por influência da 8ª Coordenadoria Regional de Educação, percebe-se que há uma orientação para que se faça/(re)construa o PPP de 3 em 3 anos. Isso indica um caminho que aponta para a direção oposta do que prescreve a legislação brasileira e orienta, praticamente, a totalidade do autores/professores da área da educação.

Importante reiterar que a LBDEN prevê, em seu Art. 14, Inciso I; que o PPP seja construído com a participação dos professores; bem como, faz-se necessário considerar a opinião embasada e fundamentada de autores/professores como Ilma Veiga, Paulo Padilha, Vitor Paro, dentre outros, sobre a evolução constante que o projeto político-pedagógico deve apresentar, ou seja, o PPP deve ser entendido como um processo inacabado e continuamente reconstruído.

As dificuldades enfrentadas pela maioria das escolas públicas, particularmente pelas Escolas B e C, evidenciadas nesta pesquisa, mostram que “[...] elaborar e construir um projeto pedagógico próprio, implementando-o e aperfeiçoando-o constantemente – ao envolver de forma criativa e prazerosa os vários segmentos da comunidade escolar, com suas respectivas competências, num processo coletivo – é um grande desafio.” (BUSSMANN, 2010, p. 48).

Contudo, pela realização do trabalho que vem sendo desenvolvido na Escola A, comprovou-se também que é viável “fazer” a gestão democrática utilizando-se do projeto político-pedagógico, como estratégia; ou seja, é possível melhorar a educação; mas é preciso competência dos gestores, compromisso dos professores, participação de pais, alunos e funcionários no processo de (re)construção do PPP. Esse educandário mantém projetos/atividades/ações alinhados com o projeto-mor da escola, o PPP que está, constantemente, em (re)construção.

Ressalta-se que, para consolidar o modelo de gestão democrática na escola, demandou anos de trabalho duro e perseverança de grande parte dos gestores, dos professores, dos funcionários, boa parte dos pais e alunos, além da contribuição da comunidade local.

O desenvolvimento das atividades que buscam a participação constante da comunidade escolar na (re)construção do PPP na Escola A não é perfeita, até porque, a perfeição não é inerente à condição humana. No entanto, demonstra-se esforço prazeroso de todos os envolvidos nessa atividade e apresentam-se resultados satisfatórios, visualizados no respeito e no carinho que as comunidades escolar e local têm pela escola e nos fatos concretos (projetos/atividades/ações) que levaram à melhoria das práticas educativas e, conseqüentemente, a possibilidades de maior probabilidade de o aluno – sujeito-autor da construção de seu conhecimento – ter seu interesse despertado pelas artes, pelas ciências, pelas letras,...

Sustentado pelo exemplo de perseverança da Escola A para obter a (re)construção de um projeto político-pedagógico orientado por “[...] princípios democráticos, de participação, descentralização e autonomia” (MARTINS, 2010, p. 71), apregoa-se que as escolas devem considerar vários aspectos que podem contribuir de veras para a obtenção de resultados positivos na realização das atividades escolares, conforme observa-se no transcorrer deste texto monográfico; por exemplo: visar a qualidade da educação; estabelecer compromissos de longo prazo; democratizar o processo de elaboração do PPP, por meio da participação de toda a comunidade escolar, principalmente, dos professores; informar sobre atividades desenvolvidas pela escola; firmar parcerias com outras instituições, a fim de proporcionar ao

aluno uma visão holística do mundo; valorizar os profissionais da educação; humanizar as relações sociais na escola, na comunidade, na sociedade.

Em todos esses aspectos, papel importante tem o professor. É ele o coordenador das ações na escola, é ele o profissional preparado para atuar como educador, é ele o mediador entre o aluno e o conhecimento, enfim, é ele o responsável por abrir as trilhas em direção à formação do aluno.

Conscientes desse papel importante, valorizam-se os professores como profissionais da educação. Em contrapartida, os docentes estarão comprometidos com o projeto político-pedagógico e, dessa forma, organizarão suas atividades com base nas decisões tomadas coletivamente. “Eles terão uma direção estabelecida em conjunto com os demais segmentos escolares, o que facilitará seu trabalho e dará maior ânimo ao exercício de sua atividade profissional.” (PADILHA, 2008, p. 76).

Veiga (2010, p. 24) argumenta que, em relação à concepção do PPP e à autonomia da escola para executá-lo e avaliá-lo, a instituição precisa “assumir uma nova atitude de liderança, no sentido de refletir sobre suas finalidades sociopolíticas e culturais.”

Nesse contexto, Resende (2010, p. 92) destaca que:

Um projeto político pedagógico corretamente construído não garante à escola que a mesma se transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminho, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades identificadas.

A escola, a partir do momento em que concebe seu PPP coletivamente, conquista sua autonomia no sentido de executar projetos e desenvolver atividades, por meio de ações que visam a atingir aos objetivos propostos pela comunidade escolar. Salienta-se que o processo todo deve ser coordenado e liderado pelos gestores/professores, afinal, são eles os profissionais da educação.

Quanto à escolha do diretor/gestor escolar é preciso ser criterioso, pois, às vezes, um bom professor, qualificado para a aplicação da pedagogia em aulas, se não estiver preparado para o exercício da função de gestor, poderá transformar a escola em um caos ou não terá condições de coordenar as mudanças que muitas delas necessitam, pois já estão um caos. É preciso ter mais que pendor para dirigir uma instituição educativa.

Ser gestor escolar, dentre muitas outras atividades, implica estudar e pesquisar muito; aprimorar a arte de gerir uma escola; estimular a participação e a atuação do Conselho Escolar, do Círculo de Pais e Mestres e do Grêmio Estudantil; fortalecer os vínculos com as

comunidades escolar e local; estabelecer parcerias com outras instituições públicas e privadas, a fim enriquecer o trabalho da escola e da comunidade local onde está inserida; planejar e coordenar com sua equipe diretiva a (re)construção do projeto político-pedagógico.

Bussmann (2010, p. 40-41) expõe que, na maioria dos casos, os gestores escolares não receberam preparo específico. Julga também que somente a formação administrativa não basta para um gestor da escola, é preciso conhecer os meandros da escola e da educação.

Da argumentação de Bussmann, pode-se inferir que para exercer com eficiência e eficácia a função de gestor escolar é preciso duas coisas: ter formação para gerir uma escola e conhecer a realidade do educandário, isto é, o dia a dia da escola e o funcionamento dos sistemas de educação.

Ao considerar tudo o que foi exposto neste texto monográfico, ressalta-se que nenhum dos aspectos abordados é menos relevante; mas importa destacar que os alunos precisam assumir o papel de protagonistas de sua aprendizagem, ou seja, devem aprender a serem autônomos para construir seus próprios conhecimentos. Para que isso ocorra, faz-se necessário que os docentes compreendam o papel do educador. Eles, os professores, não devem ser o centro das atenções, mas devem ter habilidade para coordenar e criar situações educativas que despertem no aluno o interesse por querer transformar-se em um ser “plenamente desenvolvido, preparado para o exercício da cidadania e qualificado para o trabalho.” (Art 2º da LDBEN).

Desse modo, esse aluno-cidadão será capaz de conviver em sociedade, de ter consciência de seu papel na comunidade onde está inserido, de influenciar e/ou participar, enfim, de envolver-se democraticamente nas transformações sociais, políticas e culturais do bairro, da cidade, do estado, do país,...

Sobre a interação professor-aluno, vale destacar o poder do professor:

O homem nasce com potencialidades infinitas para fazer-se humano-histórico, apreendendo a cultura disponível e formando sua personalidade, mas ele não faz isso naturalmente. É preciso a intervenção do educador. Este é seu poder: a capacidade de levar indivíduos a se fazerem seres dotados de historicidade. (PARO, 2010a, p. 50).

Não depende só disto, mas para haver uma transformação real na educação faz-se necessária uma mudança-chave: o modo de pensar e agir tanto de professores quanto de alunos. Essa condição de protagonista a ser assumida pelo aluno e a de “diretor”, no sentido de coordenador do processo de ensinagem, a ser assumida pelo professor, por hora, deve ser uma das metas a serem alcançadas pela escola e, por isso, deve constar no projeto político-pedagógico.

Por fim, com base nos escritos dos autores/professores da área da educação e nas experiências positivas desenvolvidas pela Escola A (teoria e prática), ambos expostos nesta monografia, afirma-se de maneira categórica que as escolas públicas têm de “tomar as rédeas” de seus destinos, tendo no aluno o foco de seu trabalho; afinal, a escola existe por causa dele.

Cabe ainda dizer que, por meio deste estudo, potencializa-se o desejo de aprofundar as pesquisas sobre o tema e almeja-se difundir a (re)construção coletiva do PPP como um caminho eficiente e eficaz, ou melhor, como uma ação estratégica para a conquista de uma verdadeira gestão escolar democrática nas escolas públicas do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ângela; PADILHA, Paulo Roberto. **Educação cidadã, educação integral: fundamentos e práticas**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2010. (Educação cidadã; 6)

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. [Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 70, de 29 de março de 2012]. Brasília: Senado Federal, 2012.

BRASIL. [Lei Darcy Ribeiro (1996)]. LDBEN: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. – 5. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação Edições Câmara, 2010.

BRASIL. Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008. Regulamenta a alínea “e” do inciso III do **caput** do art. 6º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, v. 1, n. 136, p. 1, 17 jul. 2008. Seção 1.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 28. ed. Campinas: Papirus, 2010. p. 37-52.

CARIA, Alcir de Souza. **Projeto político-pedagógico: em busca de novos sentidos**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2011. (Educação cidadã; 7)

CAVAGNARI, Luzia Borsato. Projeto político-pedagógico, autonomia e realidade escolar: entraves e contribuições. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2006. p. 95-112.

DEMO, Pedro. **A nova LDB: ranços e avanços**. 9. ed. Campinas: Papirus, 1999. (Coleção magistério: formação e trabalho pedagógico)

FERNANDES, Sergio Brasil. **Projeto político-pedagógico**: desafio da gestão democrática. In: FÓRUM NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10., 2012, Santa Cruz do Sul. Anais do X Fórum Nacional de Educação. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2012. p. 28-29.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio de língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176-189, Jul./Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Política e educação**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: sentidos e formas de uso. 1. ed. Estoril: Príncípia, 2006.

KARDEC, Alan. **Obras póstumas**. Traduzida em português por Guillon Ribeiro. Ed. Especial. Rio de Janeiro: FEB, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOPES, Noêmia. PPP na prática. **Nova Escola Gestão Escolar**. São Paulo: Editora Abril, n. 11. p. 22-23. dez. 2010/jan.2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, Rosilda Baron. Educação para a cidadania: o projeto político-pedagógico como elemento articuladot. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (Orgs.). **Escola**: espaço do projeto político-pedagógico. 10. ed. Campinas: Papirus, 2006. p. 49-73.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portal do MEC. **Mais educação**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12372&option=com\\_content&view=article/](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12372&option=com_content&view=article/)>. Acesso em: 18 out. 2012.

PADILHA, Paulo Roberto. **Educar em todos os cantos**: reflexões e canções por uma educação intertranscultural. 1. ed. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. 8. ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2010b.

PEREIRA, Sueli Menezes. Políticas educacionais no contexto do estado neoliberal: a descentralização de poder em questão. **Políticas Educativas**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 16-28, out. 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/Poled/article/view/18246/10739>>. Acesso em: 15 set. 2012.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Paradigma – relações de poder – projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 28. ed. Campinas: Papirus, 2010. p. 53-94.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995 (atualizada até a Lei nº 13.990, de 15 de maio de 2012). Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, RS, 14 nov. 1995. Disponível em: <[http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei\\_10.576\\_compilado.pdf](http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 28. ed. Campinas: Papirus, 2010. p. 11-35.

\_\_\_\_\_. **Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma regulação regulatória ou emancipatória?** Palestra proferida no X Fórum Nacional de Educação. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2012.



## APÊNDICE A

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

### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Na condição de aluno do Curso de Especialização em Gestão Educacional, da UAB/UFSM; eu, Sérgio Brasil Fernandes, estou desenvolvendo o trabalho intitulado “A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: AÇÃO ESTRATÉGICA PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR”.

O estudo tem por objetivo geral “analisar as atuais formas de construção dos projetos político-pedagógicos nas escolas de Santa Maria-RS”.

A pesquisa que ora se realiza, por meio de um questionário, visa à coleta e à análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso deste aluno, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sueli Menezes Pereira.

Como aluno e pesquisador responsável, comprometo-me a esclarecer, devida e adequadamente, qualquer dúvida ou questionamento que os professores entrevistados venham a ter, durante a realização da pesquisa ou posteriormente, por meio do telefone (55) 9638 1979 ou pelo e-mail [sergiohaiti33@hotmail.com](mailto:sergiohaiti33@hotmail.com)

Após ter sido, devidamente, informado(a) e esclarecidos todos os aspectos relativos à pesquisa; eu, \_\_\_\_\_, autorizo a realização do questionamento sobre a temática proposta.

Ressalto que concordo com a utilização das minhas escritas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas.

Santa Maria, \_\_\_\_ de agosto de 2012.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador responsável: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE B

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

### QUESTIONÁRIO

Vimos, por intermédio deste instrumento de pesquisa, solicitar sua contribuição para a elaboração do trabalho intitulado “A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: AÇÃO ESTRATÉGICA PARA A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR”, cujo objetivo geral é “analisar as atuais formas de construção dos projetos político-pedagógicos nas escolas estaduais localizadas no município de Santa Maria-RS.”

Sua participação é importante para aprofundarmos os conhecimentos a respeito de projeto político-pedagógico (PPP) e para discutirmos a importância desse projeto para a gestão escolar democrática.

Obrigado pela sua colaboração!

Cargo: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica (área): \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na educação: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação na rede estadual: \_\_\_\_\_

Santa Maria, \_\_\_\_ de agosto de 2012.

1. De acordo com a LDBEN, a escola deve adotar um modelo de gestão democrática. Sobre esse aspecto, você acredita que a escola onde trabalha está enquadrada nesse tipo de gestão? Cite os aspectos positivos e os aspectos a serem melhorados no modelo de gestão utilizado em sua escola? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Os Art. 12 e 13 da LDBEN ressaltam a importância de a escola construir sua proposta político-pedagógica e o compromisso que os professores devem ter com essa construção. Diante dessa prerrogativa legal, como você analisa a realidade da escola onde atua?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Você já teve a oportunidade de participar da (re)elaboração/(re)construção de um projeto político-pedagógico (PPP)? ( ) Sim ( ) Não

Caso positivo; relate como foi essa experiência: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Caso tenha participado da (re)elaboração/(re)construção de um projeto político-pedagógico; você considera que o PPP que você ajudou a (re)elaborar foi construído sob uma concepção:

( ) autocrática      ( ) democrática

Justifique sua resposta: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

5. Relate/cite as atuais dificuldades (empecilhos) para a participação da comunidade escolar na construção do PPP: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

6. Relate/cite possibilidades de participação da comunidade escolar na construção do PPP:

---

---

---

---

---

7. Que estratégias podem ser utilizadas para atrair a comunidade escolar para participar da construção e da execução do PPP, a fim de aperfeiçoar/melhorar o processo de construção do projeto político-pedagógico da escola onde trabalha? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---