

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Suelen Nogueira Pinto

GESTÃO ESCOLAR E PROJETO POLÍTICO-
PEDAGÓGICO: INTEGRANDO SABERES

Sarandi

2013

Suelen Nogueira Pinto

GESTÃO ESCOLAR E PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO: INTEGRANDO SABERES

Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação em Gestão Educacional – UAB, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Gestão Educacional, sob a orientação do Dr. Celso Henz.

Sarandi

2013

Suelen Nogueira Pinto

Gestão Escolar e Projeto Político Pedagógico: Integrando Saberes

Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação em Gestão Educacional – UAB, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Gestão Educacional, sob a orientação do Dr. Celso Henz.

Aprovada em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Henz

Prof. Ms. Ana Paula Da Rosa Cristino

Prof. Ms. Nádia Pedrotti Drabach

RESUMO

A proposta pedagógica é o documento que norteia todo o processo ensino/aprendizagem de uma instituição educacional, portanto, o seu conteúdo precisa ser coerente com a realidade e as necessidades da clientela. Os sujeitos envolvidos no processo devem estar conscientes da responsabilidade a qual se refere à formação do cidadão como um todo.

No primeiro capítulo é apresentado o conceito de projeto político-pedagógico, suas origens e concepções, seus princípios norteadores.

Dando continuidade, no segundo capítulo está a gestão democrática e participativa, a organização da escola e as funções do pedagogo e do diretor. Por fim, no último capítulo consta um questionário de modelo para iniciar a construção democrática do projeto político-pedagógico de uma escola. Há uma tentativa de mostrar os caminhos de como se faz um projeto na prática.

Palavras chave: Projeto Político-pedagógico. Escola. Gestão Democrática.

ABSTRACT

The pedagogical proposal is the document that guides the whole teaching/learning process of an educational institution, so your content needs to be consistent with reality and the needs of the clientele. The subjects involved in the process must be aware of the responsibility which refers to the formation of the citizen as a whole.

The first chapter introduced the concept of educational policy project, its origins and conceptions, its guiding principles.

Continuing, the second chapter is democratic and participatory management, school organization and functions of the pedagogue and director. Finally, the last chapter contains a proposed model of democratic construction of the Political Pedagogical a school through questioning necessary for their enforcement. There is an attempt to show the ways of how to do a project in practice.

Keywords: Educational Policy Project. School. Democratic Management.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Introdução | 7 |
| 1. Projeto Político Pedagógico - PPP..... | 10 |
| 1.1. Princípios Norteadores do PPP..... | 12 |
| 1.2. A Escola e seus Desafios..... | 14 |
| 1.3 O Trabalho Escolar | 15 |
| 1.4 Gestão Escolar e Planejamento..... | 16 |
| 1.4.1 Conceitos de Planejamento e Planejamento Participativo | 20 |
| 2. A Gestão Democrática e a Construção do PPP | 23 |
| 2.1. A Gestão Democrática e Participativa..... | 24 |
| 2.2. A estrutura organizacional da gestão democrática | 25 |
| 2.2.1. Organização do trabalho escolar..... | 30 |
| 2.3. Dificuldades encontradas na construção coletiva do PPP..... | 32 |
| 2.4. A participação efetiva e consciente do pedagogo..... | 34 |
| 2.5. Comunidade e Escola | 35 |
| 3. Processo de Construção Democrática do PPP | 39 |
| 3.1. Fases de Elaboração do Projeto | 40 |
| 3.2. Organização Pedagógica e Administrativa da Escola..... | 41 |
| Considerações Finais..... | 47 |
| Referências Bibliográficas | 49 |
| Apêndices..... | 51 |

Introdução

Sou formada em Pedagogia – LP pela Universidade de Passo Fundo, e a parte de gestão educacional não foi tão enfatizada, quanto deveria. É um ponto que me chama atenção, especialmente gestão escolar que trata mais da área em que atuo. Pude aprofundar durante o curso de pós-graduação em Gestão Educacional da UFSM, diversos temas que se fazem necessários para um melhor desempenho qualitativo como professora de Educação Infantil que sou.

Particpei da construção de um projeto político-pedagógico em uma das primeiras escolas que trabalhei e confesso que não foi como deveria ter sido. Não envolveu a comunidade, nem opinião de alunos ou de pais; foi apenas uma pesquisa bibliográfica realizada pela equipe de professores e diretiva somente.

Para a construção desta monografia, achei por bem realizar um questionário¹ com pessoas envolvidas na área educacional, tanto professores, quanto coordenadores e diretores de escola. Não foi algo fácil de fazer, pois muitas pessoas não cooperaram com este tipo de pesquisa. Precisei de muita paciência e um pouco de insistência para conseguir as respostas, o que ocasionou atraso para o início das primeiras escritas.

As pessoas que colaboraram com a pesquisa de campo foram 4 professoras de Educação Infantil da rede privada, com faixa etária entre 20 e 30 anos, todas formadas em Pedagogia; 2 coordenadoras de escola que atuam com educação infantil e ensino fundamental na rede pública, com faixa etária entre 30 e 35 anos, uma formada em Pedagogia com especialização em Gestão Escolar e a outra formada em Pedagogia e mestranda em Educação; e, por fim, 2 diretoras de escola, uma atuante na rede privada (65 anos), formada em Administração Escolar e outra

¹ As perguntas utilizadas para o questionário estão nos apêndices, ao final desta monografia.

na rede pública de ensino (52 anos), formada em Letras e com especialização em Gestão Escolar.

O tema deste estudo foi escolhido levando-se em consideração o cotidiano da maioria das escolas e a dificuldade visível em integrar o administrativo com o pedagógico. Faz-se necessário que a equipe diretiva organize encontros de formação para que tais temas sejam debatidos e, no caso do projeto político pedagógico, que seja elaborado de forma conjunta por todos os integrantes da escola. Para tanto, neste projeto estamos abordando sobre a função do gestor escolar e a importância de um projeto pedagógico na instituição.

Para a concretização desta monografia, foram utilizadas várias fontes de pesquisa, como: pesquisa de campo e observações de atividades rotineiras que envolva o corpo docente da escola e principalmente a pesquisa bibliográfica publicados em livros, revistas e sites que abordem o assunto. Consulta em sites reconhecidos como: portal do MEC e Brasil Escola, questionamentos com profissionais do ramo educacional, procurando entender a importância da temática do estudo para a atuação do gestor.

O objetivo geral é analisar as causas que dificultam a relação entre o setor administrativo e o setor pedagógico, fortalecendo os laços entre a escola-aluno-família, de maneira em que a comunidade participe mais efetiva da vida escolar. Segundo Gadotti,

a escola deve perceber a si mesma e a sua comunidade inserida em um contexto social mais amplo, a história da própria escola, suas práticas curriculares, a variedade dos seus métodos, todos os sujeitos internos e externos, a sua dinâmica e suas maneiras de pensar e viver; fazem uma enorme diferença na construção do projeto pedagógico. (1994, p. 46)

É preciso que a escola se organize de forma a proporcionar condições para uma ampla participação de professores, alunos, funcionários, pais e representantes dos diferentes segmentos da comunidade, todos trabalhando em função de um objetivo comum, onde num esforço coletivo, construa-se a autonomia da mesma.

Ao longo desse estudo, nota-se a importância e a necessidade de construir um projeto político-pedagógico coletivamente voltado para o plano de ação da escola. Todos devem entender que a gestão democrática baseia-se na ação

coletiva, capaz de ser viabilizado pelo governo, escola e comunidade unida para que participem coletivamente e dividam responsabilidades. Isto depende da vontade individual de transformar a própria consciência e humildade para aceitar a diferença como condição para o diálogo conjunto.

Nesse modelo de gestão deve haver uma compreensão da administração escolar como uma atividade que reúne esforços coletivos com fins educativos, assim como a compreensão e aceitação do princípio de que a educação é um processo de emancipação humana, que o projeto político-pedagógico deve ser elaborado através de uma construção coletiva. Assim sendo, o interesse é mostrar a importância do projeto político-pedagógico como um instrumento norteador da escola e das práticas docentes, bem como revelar o papel do gestor escolar.

1. Projeto Político Pedagógico - PPP²

A educação como um todo não deixa dúvida de sua importância para a pessoa na sua individualidade, para a família, para a sociedade, para o mundo. Quando a escola se compromete, assim como todos os seus segmentos, com a melhoria da qualidade no ensino, com o desenvolvimento integral em todos os seus aspectos, há uma mobilização com um objetivo em comum. Cada ação é acompanhada de reflexão, respeitando a individualidade de cada aluno, sua própria história, seu contexto, a proposta pedagógica pode ser concebida como a própria escola em movimento, que constrói, no dia-a-dia, seu trabalho educativo, discute coletivamente seus problemas, suas possibilidades de solução, e define de forma participativa, as responsabilidades pessoais e coletivas a serem assumidas para conseguir realizar os objetivos estabelecidos.

Segundo Francisco Borba, (2004, p. 178) “projeto deriva da palavra latina *projectus*, que significa ‘algo lançado pra frente’, ou seja, algo que é antecipado”. A partir desta definição, se inicia a análise do PPP: algo que deve ser projetado, pensado. Conforme Gadotti,

todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (1994, p. 579)

Política vem do grego *politika*, que deriva de *polis*, que significa “cidade”, ou seja, uma comunidade organizada por *politikos* – cidadãos que possuem direitos e deveres. Conforme Chauí et al. (2006), o termo grego *politiké* significa “a arte de

² Doravante a expressão Projeto Político Pedagógico será representada pela sigla PPP.

governar cidades”. Isto quer dizer, governar de forma ética, com princípios e estratégias. Faz-se necessário compreender a importância da palavra política, pois a mesma relaciona os interesses mútuos entre comunidade e escola.

A palavra *pedagógica* é um adjetivo que se refere à ciência ou a disciplina da pedagogia. Traz como necessidade a reflexão, a organização e a sistematização do processo educativo, o qual envolve a escolarização em todos os seus aspectos. Aqui se faz necessário lembrarmos que o ato educativo está vinculado diretamente a fatores sociais e políticos distantes da ideia etimológica da palavra.

Nas palavras de Veiga,

ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nessa perspectiva, o projeto político pedagógico vai além de um simples argumento de planos de ensino e de atividades diversas. (2004, p.12)

O PPP é um processo democrático de reflexão e de constante discussão das dificuldades escolares. Nesse contexto, a sua preparação é um processo exclusivo da escola para a escola, contando com a real participação de todos os membros da escola e com sua plena efetivação. O PPP como um documento estanque, elaborado somente por especialistas entre quatro paredes, não é essencial o suficiente para os avanços necessários de uma educação comprometida com os interesses e as necessidades de uma cidadania plena. De acordo com Freitas,

o projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público. (2004, p.69)

Um projeto político-pedagógico voltado para construir e assegurar a gestão democrática se caracteriza por sua elaboração coletiva e não se constitui em um

agrupamento de projetos individuais, ou em um plano apenas construído dentro de normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores.

Na verdade, o PPP é a expressão da cultura da escola com sua (re) criação e desenvolvimento, impregnada de crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que participaram da sua elaboração.

O projeto político-pedagógico orienta a prática de produzir uma realidade. Para isso, é preciso primeiro conhecer essa realidade. Em seguida reflete-se sobre ela, para só depois planejar as ações para a construção da realidade desejada. É imprescindível, que nessas ações, estejam contempladas as metodologias mais adequadas para atender às necessidades sociais e individuais dos educandos.

Abaixo uma das respostas encontradas na pesquisa de campo:

o projeto político-pedagógico precisa ser elaborado em conjunto com todos os envolvidos, ou seja, a comunidade escolar. Pois, quando todos planejam e decidem, sentem-se abarcados e responsáveis pelas metas e objetivos propostos.

O PPP deve ser preparado pensando no todo, com perspectivas de crescimento pedagógico, mas afirmando-se nas práticas antecedentes que fazem parte da história da escola e que são os alicerces para o desenvolvimento real da educação projetando-a para o futuro. Ao fazer o PPP é preciso trazer elementos, buscar questões, tomar como referência o antecedente da vida da escola.

1.1. Princípios Norteadores do PPP

O PPP configura a identidade do espaço escolar a partir de sua elaboração, discussão e avaliação. Nele estarão refletidos a autonomia e os valores éticos, sociais, culturais e políticos nos quais está ancorado.

Os princípios do ensino que devem nortear a elaboração do PPP estão descritos no artigo 3º da LDBEN (Lei nº 9.394/1996³), exposto a seguir

³ Para consultar a Lei nº 9.394/1996 na íntegra, acesse o site: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/19394.htm>>.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I. Igualdade de condições para acesso e permanência na escola;
- II. Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III. Pluralismo de ideias e concepções pedagógicas;
- IV. Respeito a liberdade e apreço a tolerância;
- V. Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI. Gratuidade de ensino público em estabelecimentos oficiais.
- VII. Valorização do profissional da educação escolar;
- VIII. Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação do sistema de ensino;
- IX. Garantia de padrão de qualidade;
- X. Valorização da experiência extraescolar;
- XI. Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

A gestão democrática implica que a comunidade tanto a interna quanto a externa, assuma o papel de dirigente, e não só de fiscalizadora. A participação da comunidade nos assuntos escolares é embasada na partilha do poder, ou seja, o compromisso com a escola é assumido por todos e não somente pelo diretor.

De acordo com Saviani,

ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; Antes de ser administrador ele é um educador [...]. Um educador por excelência, dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação à preservação do caráter educativo da instituição escolar. (2002, p. 208)

Nesse sentido, é papel do diretor organizar a participação da comunidade na escola, propiciando o exercício da participação comunitária em âmbitos maiores da sociedade, pois a democracia pressupõe a possibilidade de todos os membros da sociedade tomarem parte no processo.

O PPP possibilita a reflexão sobre os conteúdos e métodos desenvolvidos nas escolas e seus resultados diante dos interesses dos educandos. O projeto possibilita também, a avaliação da comunidade aos serviços prestados pela escola.

1.2. A Escola e seus Desafios

A instituição escolar tem um enorme desafio a ser superado: efetivar a participação democrática dos educadores, docentes e não docentes e dos educandos em seus processos decisórios. Isto só ocorrerá por meio do comprometimento de todos os sujeitos envolvidos na prática pedagógica escolar e na construção coletiva do PPP da escola.

É necessário definir a posição da escola em seu contexto geográfico, a situação econômica, cultural e social dos estudantes e do local onde ela está situada. Essas informações são básicas para o estabelecimento do que a escola oferece à sua comunidade.

As condições físicas, materiais e pedagógicas indicam as prioridades e carências existentes na instituição. A partir delas são definidas as formas de administrar os recursos financeiros e pedagógicos necessários para manutenção da escola. Segundo Prais,

os atores da escola (direção, equipe pedagógica, funcionários e alunos) devem trabalhar a “capacidade de saber ouvir, alinhar ideias, questionar, interferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação com propósito de coordenar efetivamente o processo educativo, o cumprimento da função social e política da educação escolar. (1994, p. 86)

Nesse contexto, o coordenador pedagógico é um mediador entre o corpo docente e o processo de ensino-aprendizagem. Sua principal atribuição é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.

Libâneo (2004, p.41) caracteriza algumas das funções da equipe pedagógica na gestão democrática escolar.

- Dirigir e coordenar o andamento do trabalho pedagógico;
- Assegurar o processo participativo na tomada de decisão e na implementação de todas as ações planejadas coletivamente;
- Articular e criar momentos que garantam as relações entre escola e comunidade escolar, dando suporte às atividades de planejamento e discussão do currículo juntamente à equipe pedagógica;
- Fazer o acompanhamento e a avaliação da prática pedagógica.

A equipe pedagógica responde pela organização, mediação e integração da comunidade escolar, articulando todo o trabalho pedagógico da escola, o qual deve ter como base a relação orgânica entre direção e membros da equipe.

1.3 O Trabalho Escolar

O trabalho escolar deve ter condições básicas e direcionadas no processo de construção do PPP. Essa é uma responsabilidade direta da direção e da equipe pedagógica da escola e indireta de todos os sujeitos envolvidos com a instituição escolar, pois a participação efetiva de todos é necessária.

Ao se falar em *participação efetiva*, queremos dizer **todos**, desde as crianças da educação infantil até os representantes da comunidade. Todos os que compõem a comunidade escolar e se preocupam com ela e com sua melhoria na sociedade.

Esse é um grande desafio para a escola; a busca por uma concepção democrática e transformadora, a fim de que possa dar conta dos desafios apresentados pela sociedade atual e garantir que os educandos possam receber uma educação qualitativa.

As transformações desejadas poderão ocorrer através de um currículo que reflita a interação entre os sujeitos que tem os mesmos objetivos e a opção a um referencial teórico que o sustente. O currículo não é um instrumento neutro, ele reflete o contexto atual e deve ser organizado de forma que as diferentes disciplinas não fiquem fragmentadas.

Conforme Silva,

o currículo é sempre resultado de uma seleção: de um universo mais amplo de conhecimentos e saberes, seleciona-se aquela parte que vai constituir precisamente o currículo. As teorias de currículo, tendo decidido quais conhecimentos devem ser selecionados, buscam justificar por que “esses conhecimentos” e não “aqueles” devem ser selecionados. (1999 p. 11)

Assim sendo, o currículo refere-se a toda forma de reflexão/ ação que norteia a prática escolar, com o objetivo de formar cidadãos críticos e conscientes de seu papel de agente transformador da sociedade.

A educação deve ser ofertada com a qualidade necessária, especialmente para os que sofrem com a exclusão. A transmissão de conteúdos deve ser substituída por condições facilitadoras para a construção do conhecimento em sala de aula.

1.4 Gestão Escolar e Planejamento

No âmbito da educação no Brasil, aparece um novo conceito em termos de gestão escolar, o qual objetiva superar a visão limitada de administração, a partir da opinião que as dificuldades educacionais são muito complexas e que necessitam de ações que estejam articuladas de forma conjunta com vistas a superação das dificuldades no dia-a-dia da escola.

A gestão escolar sob este novo conceito aparece como sendo de uma orientação de liderança competente, praticada a partir de bases educacionais democráticas e com um conjunto de conhecimentos teóricos para fundamentar a organização e orientação dos trabalhos a serem realizados em educação, bem como estes deverão estar em conformidade com as normas e as políticas educacionais públicas definidas no projeto político-pedagógico da escola.

Para Lück,

o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. (2000, p. 17)

Partindo deste princípio, surge a figura do gestor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar ideias para que ocorra a transformação, aquele que irá articular essas ideias junto à comunidade escolar. Conforme Alonso trata-se de,

repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar. (1988, p. 11)

Diante dessa constatação, o gestor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar, é o de uma gestão mais democrática onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades do estabelecimento. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir ações conjuntamente com todos os indivíduos, preparar o ambiente para um processo de mudança em que terão que se adaptar, de forma gradual.

A escola é vista como um espaço de livre articulação de ideias. Segundo Hora,

a escola como uma instituição que deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (1994, p.34).

Para que ocorra essa socialização, necessita-se uma gestão democrática e participativa, onde aconteça uma efetiva participação, tanto nas soluções de problemas como na tomada de decisões que vão influenciar diretamente a escola. Paro nos diz que,

cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação. (1997, p.17).

Antes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, a administração escolar era baseada nos fundamentos do modelo científico ou Escola Clássica, onde o objetivo administrativo tinha por princípio a limitação, as influências eram de dentro para fora, ou seja, as ações eram puramente mecânicas. Onde a forma de direção era centrada na pessoa do diretor, o qual tinha por função prioritária zelar pela efetivação das normas e determinações dos órgãos centralizadores do sistema de ensino.

Conforme Lück (2000, p. 35), “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zeladamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

A Escola Crítica aparece no final dos anos 70, início dos anos 80 em oposição a Escola Clássica menos eficaz em suas ações administrativas e educacionais. Proporcionando outro contexto em relação à condução política e pedagógica da escola e da educação, motivando assim a ampliação do conhecimento da administração educacional.

A partir da Constituição Federal de 1988 e posteriormente a promulgação da LDBEN nº 9.394/96 deram início as discussões sobre democratização, descentralização e a construção da autonomia, objetivos específicos da Carta Magna e da LDBEN vigentes, passaram a traçar novas formas conjuntas de ações dentro do espaço escolar, favorecendo a participação da comunidade não só escolar como também local quanto à tomada de decisões envolvendo as questões educacionais, aumentando assim as responsabilidades e as ações do gestor.

O sistema escolar ao longo do tempo sempre suportou, em maior ou menor intensidade, as marcas vindas dos grupos sociais que ocupam posições diferentes, isto é, são de diferentes hierarquias como: políticos, administradores, institucionais e dos que utilizam o sistema escolar. Esse conhecimento é importante na medida em que o campo educacional surge como espaço privilegiado de observação na qual as

representações sociais se iniciam, evoluem e se convertem dentro dos grupos sociais. Assim, entender as representações sociais do grupo de gestores escolares, sobre um bom gestor é necessário outras indagações.

As representações sociais dos grupos de gestores escolares são organizadas através dos conhecimentos e de suas práticas e das relações entre os saberes sociais e históricos.

Neste novo conceito, o gestor escolar passa a agir de maneira mais dinâmica; mais empenhado com os rumos da instituição escolar e responsabilizando também todos os profissionais da educação bem como a comunidade na qual a escola está inserida.

Todo processo educativo é socializado, então um planejamento deve ser coletivo, com a participação e comprometimento de todos em um processo de constantes transformações. Esse planejamento parte de necessidades e interesses da escola, sendo necessário realizar uma reflexão e justificar as alternativas, possibilidades e tempo para chegar o mais perto possível da concretização da missão da escola.

O planejamento é fundamental para o crescimento da instituição, assim como o ato de repensar as suas atitudes, experiências e discussões, redefinindo suas funções. A ação planejada não abrange uma divisão do trabalho na escola, é uma tarefa que envolve a coletividade em um aprofundamento crescente das problemáticas na vida escolar.

Na gestão escolar se faz necessário refletir a natureza humana, coordenar atitudes e valores de acordo com o direito e deveres de todos. Ao próprio gestor aparece uma série de competências específicas para direcionar a complexibilidade que é o trabalho escolar e sua função social, enfatizando o papel de todos em uma perspectiva de gestão democrática.

Então, planejar a educação implica uma série de decisões em coordenar, avaliar e programar uma gestão escolar eficiente, aparecendo como um dos meios mais importantes de realizar o planejamento na educação, uma mobilização de acordo com os princípios éticos, políticos e sociais que a escola esteja subsidiada.

Segundo Lück (2000, p.16), “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los”. Em sua obra, Lück coloca o compromisso que apresenta uma gestão escolar, como idealizadora da prática

pedagógica e responsável pela formação da cidadania com maior intencionalidade, a de superar expectativas.

Nesse sentido, o desempenho dos profissionais da escola é fundamental, pois diz respeito a um ambiente de contínuo desenvolvimento para os alunos e colaboradores, é necessário não apenas conhecer a realidade da escola, seu currículo e projeto político pedagógico, mas envolver-se e compartilhar ideias.

Enfim, a gestão escolar e o planejamento, se desenvolvidos de forma integrada, articulada e participativa irão possibilitar que a organização seja realizada com vista aos seus objetivos, contribuindo para uma educação de qualidade e para todos em dimensões pedagógicas, políticas e sociais. Essa sintonia é primordial para se conhecer a cultura organizacional da escola, seus valores, princípios, crenças sobre os quais o trabalho educativo se constituirá nos resultados esperados.

1.4.1 Conceitos de Planejamento e Planejamento Participativo

É muito importante analisarmos o planejamento sob uma visão administrativa em termos empresarial, sendo este um conceito amplo e que pode ser aplicado em todo campo de atuação profissional. Pois, não podemos executar uma ação esperando que seus resultados sejam plenamente atingidos, sem antes de mais nada, termos um planejamento feito em bases reais a fim de que as metas estabelecidas venham a atingir os objetivos propostos no plano de ação.

Observamos ainda, que um planejamento não esteja com o seu foco apenas no presente, mas, sobretudo no futuro, já que as ações e decisões a serem tomadas dentro do planejamento estão voltadas para o futuro. “Um dos principais destaques do planejamento é o de determinar objetivos e metas”. (KOETZ, 2009, p. 71)

Estabelecidos os objetivos e as metas é possível imaginarmos o que pretendemos atingir analisando e refletindo a melhor forma de executarmos.

Conforme Borba,

o planejamento é delimitação de plano de um empreendimento, ou seja, a preparação do plano com a definição de metodologia. Sempre que elaborarmos um plano de trabalho é preciso estabelecer a direção, criando estratégias as quais proporcionaram executar ações com êxito. (2004, p. 1080)

Porém, é preciso observar que o ato de planejar é bem mais que uma elaboração de planos e programas. É um trabalho que necessita de análise e reflexão relativa às práticas educativas a serem executadas pelos profissionais da área, os quais tem pela frente o “objetivo de fazer com que os educandos ao chegarem ao final do curso tenham atingido o desenvolvimento pleno das habilidades previstas”. (Gonçalves, 2003, p. 33)

Ressaltamos aqui, que o planejamento educacional é um pouco mais delicado do que outras áreas, considerando as características democráticas dentro da metodologia educacional. Neste aspecto observa-se a necessidade em promover a igualdade, traçando conhecimentos que os tornem cidadãos conscientes de suas responsabilidades dentro de seu contexto social.

Quanto ao planejamento participativo este é uma maneira de planejamento o qual abrange todos os indivíduos que estão ligados às ações educativas, ou seja, onde se decide sobre os objetivos a serem atingidos e quais estratégias serão utilizadas para se chegar lá. “Observando-se dentro da sala de aula os educadores tem eventualmente participação das decisões, o produto ou resultado certamente será outro”. (Gonçalves, 2003, p. 34).

Portanto, o planejamento participativo é fundamentado nos princípios democráticos, onde a sua principal característica é a participação de todos os envolvidos com a comunidade escolar nos processo de decisão da escola. Desta forma voltamos à ideia central de democracia orientadora das ações a serem executadas no âmbito escolar.

E é por meio do planejamento participativo, que os vários segmentos que formam a comunidade escolar são convocados para planejar, avaliar e realizar a proposta educacional a ser efetuada pela escola. As obrigações desta maneira são distribuídas entre a coletividade, possibilitando o sucesso das ações previstas.

Devemos acrescentar que para a realização de um planejamento escolar é necessária à presença do gestor escolar, pois, devido a sua formação e

conhecimento ele saberá como conduzir certas situações que às vezes se apresentam durante o processo de planejamento.

É da competência do gestor escolar prestar os esclarecimentos teóricos à comunidade sobre o que é planejamento coletivo, especificando que todos os encontros de sujeitos, onde há diálogo e debates decisórios, estes devem provocar o crescimento não só pessoal como comunitário, resultando em uma educação humana e democrática.

Sabemos que incentivar o interesse de um grupo não é um trabalho muito fácil, principalmente no que se refere à elaboração do planejamento participativo na escola. Para que isso ocorra é preciso que haja um clima favorável afim de que o planejamento seja bem elaborado. Quando falamos em clima apropriado que deverá haver na escola, Favero (1998, p. 94), cita que: “é necessário uma disposição interior para assumir este planejamento”.

Desta forma acreditamos que compete ao gestor escolar envolver-se de maneira a contaminar a todos os participantes do grupo entusiasmando-os, levando-os a uma participação mais livre e voluntária em prol de uma tarefa a qual irá beneficiar a comunidade escolar. Dalmas (1994, p. 94), declara: “não pode haver na escola um clima hostil, de individualismo e irresponsabilidade”.

Portanto, é de suma importância que haja no ambiente escolar um clima de acolhimento e de boa vontade, aceitando a forma mútua o interesse pelo bem estar do outro. Sendo assim, confiamos que a liberdade, o respeito, a solidariedade e a fraternidade são aspectos fundamentais ao pleno desenvolvimento de um planejamento realmente participativo.

2. A Gestão Democrática e a Construção do PPP

Percebendo a gestão democrática da educação pública como sendo uma base constitucional e embasada pela LDB, é fundamental que toda a atividade desenvolvida pelo gestor escolar atenda de forma satisfatória as especificações de suas funções principalmente com relação à construção e manutenção de uma educação gratuita, de qualidade e a qual todos tenham acesso.

Desta forma, levar sempre em consideração que o desempenho social da escola é o de promover a interação entre a escola e a comunidade. Para isso é preciso que a formação acadêmica do gestor escolar contemple em sua teoria, técnicas administrativas de recursos tanto materiais quanto financeiros os quais irão colaborar para o pleno funcionamento da unidade escolar sob sua responsabilidade.

Para uma gestão democrática no âmbito educacional, requer cada vez mais que a escola realmente realize a sua função enquanto espaço formador de cidadão (Wittmann e Klippel, 2010, p. 81) “o crescimento desta exigência decorre da própria essencialidade do trabalho pedagógico e do contexto histórico na qual a educação se realiza”. Porém, observamos que o caráter democrático da gestão escolar acontece através de três aspectos significativos como: da determinação específica da educação; da atual fase do contexto histórico, principalmente com relação às exigências do mercado de trabalho e às novas necessidades da sociedade. Estes procedimentos deverão atender de forma plena a qualidade em educação.

A participação da comunidade também se faz necessária dentro da escola a fim de que a gestão democrática seja realmente participativa. Portanto, segundo Libânio (2008, p. 237): “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso”.

Desta forma podemos entender claramente que o conceito de gestão participativa abrange, além do corpo docente, os funcionários, os pais bem como

outras entidades representativas da comunidade na qual a escola está inserida e que objetivem melhorar o processo pedagógico em benefício da qualidade da educação pública.

A gestão democrática fortalece a participação da comunidade escolar na construção do PPP, pois por meio dela se entende que o funcionamento da escola exige uma relação de compromisso com o processo de ensino- aprendizagem.

Abaixo uma das respostas encontradas na pesquisa de campo:

atuar com objetivos definidos agindo democraticamente em casos de discordância, votações podem ser necessárias para envolver todo grupo e criar um elo entre todos os setores. O PPP deve ser visto como um guia prático e seguro para todas as dúvidas que surgirem no decorrer do processo.

Para organizar essas ações, a escola demanda esforço coletivo em definir e participar dos processos decisórios na construção democrática do PPP, entendido como forma de expressão da organização do trabalho pedagógico e administrativo.

A legitimidade da gestão democrática e do PPP passa a ser entendida como um processo coletivo, pelo qual a organização pedagógica e administrativa e as relações entre os órgãos colegiados constituídos pela comunidade escolar são fortalecidas e normatizadas.

Assumir coletivamente a legalidade das ações da escola sugere, também, assumir os posicionamentos pedagógicos e administrativos, especialmente do processo de ensino-aprendizagem, o que implica pensar em um sistema escolar que seja condizente com a intencionalidade educativa e com o princípio no qual a gestão democrática é concebida no PPP.

2.1. A Gestão Democrática e Participativa

A tomada de decisão de forma original e própria para cada contexto é a estratégia mais relevante na gestão democrática. Não há estratégias prontas e

acabadas que possam facilitar o trabalho, é necessário que haja um debate interno na busca de um consenso entre educadores docentes e não docentes, educandos e comunidade escolar.

Assumir papéis de atores protagonistas na construção do PPP é o grande objetivo de educadores e educandos e da comunidade escolar na gestão coletiva e emancipadora. Esses papéis são representados pela interação contínua da comunidade escolar por meio da linguagem socialmente estendida e aceita. Isto significa a interação entre a aprendizagem e a construção individual de cada partícipe.

2.2. A estrutura organizacional da gestão democrática

A estrutura organizacional administrativa assegura locação e gestão de recursos humanos físicos – como prédios, materiais didáticos, equipamentos – e financeiros.

A organização administrativa na escola volta-se para a distribuição dos recursos destinados a educação. Considerando-se o cenário capitalista⁴ em que a escola está inserida, é necessário conhecer e analisar não só a racionalidade administrativa, mas também a irracionalidade, pois, muitas vezes, a aplicação dos recursos nas escolas possui um cunho instrumental e empresarial, o qual difere da visão pedagógica característica e necessária ao ambiente escolar.

Tal consideração é de extrema importância, ao entender que o sistema social capitalista prioriza a produtividade, a objetividade e a eficiência sistêmica, contrariamente ao teor democrático, participativo e envolvente ideal para uma administração participativa⁵.

A organização pedagógica e administrativa da escola tem como representante o **diretor escolar**. O papel do diretor é diferente do papel do gerente

⁴ O capitalismo é uma relação de produção e reprodução da vida social baseada em classes sociais. Não se define simplesmente por uma relação contratual de trabalho, ainda que nele as relações sociais tendam a assumir a forma jurídica; também não se limita a uma espiral acumulativa de riquezas, mesmo se o impulso a acumulação de capitais e à sua concentração são traços fundamentais; também não se define pelo predomínio do mercado, apesar de ser a forma social de produção mais extensamente baseada na produção de mercadorias.

⁵ A administração participativa diz respeito a colocar o lucro como objetivo e os recursos como aparatos para alcança-los.

empresarial, pois este último administra através da atividade técnico-burocrática (planeja, organiza, dirige e controla). Já o diretor constrói o processo educativo amparado na legislação vigente, como na Constituição de 1988, art. 206: “[...] o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]”, e na LDBEN nº 9.394/1996, art. 3º: o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “[...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]”. A ele cabe o fortalecimento do trabalho coletivo por meio do diálogo constante e da efetivação das decisões tomadas pela organização de todos os segmentos das instâncias colegiadas, tendo como pressupostos a intersubjetividade, o consenso, a argumentação e o entendimento recíproco, princípios que proporcionam uma visão ampliada de uma sociedade autônoma e transformadora.

Seguindo a linha de ideias da autora Heloísa Luck (2009), o diretor escolar possui diferentes competências no ambiente escolar. Já há algum tempo a terminologia competência se popularizou como uma maneira de determinar as ações e iniciativas executadas por determinado profissional. Passou a ser usado como forma de organização administrativa Taylorista e Fordista, e assim universalizando a economia, intensificando a competição entre os mercados com o objetivo de qualificar os produtos oferecidos dando mais flexibilidade as atividades de produção.

Em suma, competência é evidenciar as habilidades de aplicação dos conhecimentos teóricos e práticos a fim de solucionar determinado problema em uma determinada situação, quando se fizer necessário. Podemos observar que o gestor escolar ou diretor é voltado para as responsabilidades exigidas pela gestão ou administração da organização do sistema escolar. Pois, já há algum tempo este vem assumindo um espaço em que a sociedade está exigindo uma educação mais qualificada, função está que vai muito além das atividades administrativas e técnicas deste profissional.

Podemos com isso dizer que a gestão escolar está muito além da mobilização de indivíduos para a realização de um trabalho eficaz, pois a globalização implica em uma intencionalidade, definição de metas e tomada de decisões frente às necessidades sociais e políticas da escola. Isto é, a escola tem que tornar efetiva a função social influenciando a formação e a estruturação da personalidade humana,

levando em consideração os objetivos políticos, técnicos e pedagógicos. Para Farfus,

o processo de gestão escolar está atrelado à comunidade a qual pertence. Uma comunidade de aprendizagem pode ser tanto um local para aquisição de conhecimentos quanto para a sua criação. E aí está o papel da escola: a construção de novos saberes que deem conta do novo contexto social. (2008, p. 48)

Conforme Libâneo (2004 p. 37) “o desejo está dentro dos objetivos que direcionam as ações”. Dentro do espaço escolar, isso conduz à busca deliberada, consciente, planejada e integrada aos objetivos e as ações que envolvem as normas e atitudes comuns a todos os envolvidos.

Um gestor educacional responsável deverá ter uma postura profissional em conformidade ao seu compromisso ético dentro do espaço escolar. Esta atitude envolve aspectos como: suas experiências pessoais, as influências vindas das políticas públicas, da comunidade onde a escola está inserida, de seu grupo de profissionais em suas dimensões sendo elas: política, pedagógica e técnica.

Para Wittmann (2004, p. 53) “podemos observar que a gestão escolar fundamenta-se em três aspectos os quais se encontram inter-relacionados” como: as competências técnicas, a liderança dentro da comunidade e as obrigações públicas-políticas, as demais obrigações da gestão escolar as quais são adjetivas e que complementam suas atividades.

A competência técnica é relativa à organização das atividades administrativas e financeira da escola. Esta competência objetiva que o gestor possua conhecimento nas áreas de recursos humanos e materiais relativos à aquisição dos recursos financeiros e prestação de contas dos mesmos e de conservação e manutenção não só dos materiais bem como do patrimônio público.

A questão política está ligada à participação na gestão e nas responsabilidades que implica a cada indivíduo que compõem a equipe escolar. Sendo que o gestor irá coordenar, mobilizar, motivar, liderar e delegar obrigações conforme a função de cada componente da equipe diretiva, ele também deverá prestar contas e submeter à avaliação do grupo, o resultado das decisões que foram tomadas coletivamente.

Concluindo, “o gestor escolar dentro da questão política ainda exerce o princípio de autonomia a qual necessita de relações mais próximas”, não só com a comunidade escolar, com as entidades e as organizações paralelas a instituição escolar (Libâneo, 2004).

Diferente da visão empresarial que, na busca pelo lucro, reforça a arbitrariedade do poder e, muitas vezes, nega as relações intersubjetivas no interior da empresa, a escola busca, através do trabalho pedagógico e administrativo, a democratização e a emancipação do ser humano através do diálogo, do questionamento e do entendimento, pois trabalha com a formação, e não com a geração de produtos prontos e acabados.

Na escola há uma preocupação com o relacionamento entre os atores educacionais, sendo o diretor o responsável por administrar essas relações. A separação entre a prática docente e a administrativa traz uma dicotomia que se reflete em todos os patamares educativos. Essa divisão do trabalho escolar, próxima da racionalidade taylorista/ fordista⁶, separa quem decide de quem executa, além de fragmentar as ações em projetos desprovidos de sentido político. Um bom exemplo disto é o excesso de burocracia e o formalismo exacerbado existente em alguns setores da escola, fato que prejudica todo o trabalho ali exercido.

Somente através da interação entre o administrativo e o pedagógico existirá uma prática docente capaz de atuar crítica e criativamente na formação plena dos sujeitos. E a relação intersubjetiva vem contribuir para tal formação, pois possibilita o livre questionamento e seus devidos entendimentos. Assim forma-se uma cultura de superação da visão dogmática, com a presença de sujeitos que consideram a realidade da vida e do conhecimento por meio da revisão constante dos conhecimentos postos, das normas sociais, dos saberes científicos e dos valores culturais. Nesse sentido, não há separação entre o trabalho pedagógico e o burocrático. Acerca deste assunto, Paro afirma que,

⁶ Taylorista/ fordista: forma de organização da produção e do trabalho que aplica os métodos de organização científica baseados no consumo amplo, no parcelamento de tarefas, no trabalho regulado, na padronização e na automatização.

envolvido, assim, com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe restam para dedicar-se as atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola. (2003, p.133)

A administração escolar pensada e organizada com foco no processo pedagógico e administrativo constrói uma identidade educacional integrada. A prática pedagógica e a administrativa, quando voltadas para o processo ensino aprendizagem, superam a fragmentação da formação do ser humano.

Essa integração entre o pedagógico e o administrativo fortalece a democracia e a cidadania na construção da gestão democrática escolar e é uma temática recorrente na mídia, nos discursos políticos e na legislação. A democracia e a cidadania tem se constituído em focos de grande interesse dos segmentos das instancias colegiadas e da efetivação do processo educacional e social.

Uma sociedade democrática fundamenta-se sempre em processos decisórios com base participativa. Tal concretização ocorre quando os indivíduos participam do controle de decisões. De acordo com Paro, referindo-se à questão das decisões:

[...] daí a necessidade de a administração escolar, ao mesmo tempo em que crie mecanismos que possibilitem a expressão e participação dos membros da comunidade na escola, esteja também atenta no sentido de melhor compreender os interesses manifestados pela classe trabalhadora - e isso não apenas na instituição escolar, mas em todas as instâncias da sociedade. (2001, p. 154)

A concepção de democracia funde-se à concepção de participação. A participação é o princípio básico da democracia. Nesse sentido, torna-se relevante a participação dos segmentos das instâncias colegiadas e organizadas no processo de ensino – aprendizagem da escola.

A gestão educacional responsável deve ter um compromisso financeiro com a sociedade, ressaltando a capacidade e o esforço científico-tecnológico e a cooperação regional e internacional. Nesse sentido, o novo modelo de gestão educacional busca descentralizar a organização financeira e administrativamente,

proporcionando-lhe autonomia e responsabilizando-a pelos resultados educativos obtidos pela gestão escolar.

A Lei nº 9.394/1996 destaca três principais aspectos da gestão educacional: descentralização administrativa, participação da sociedade civil e autonomia crescente dos sistemas e das escolas públicas. A descentralização pela legislação não implica somente autonomia administrativa, pedagógica e financeira das escolas, mas estende-se ao corpo docente e o discente, à família e à comunidade.

A democracia cultural escolar problematiza e possibilita visões diferenciadas da vida e do mundo, as quais são criticamente construídas para a leitura do sistema social, político e econômico da sociedade competitiva, centralizadora e que objetiva a manutenção dela mesma. Dessa forma, a escola tem o processo de ensino aprendizagem como eixo principal para a construção de uma sociedade mais justa e mais humana.

Nesse âmbito, o papel do diretor como articulador entre as metas institucionais e os desejos políticos sociais pode ser fortalecido. Sua atuação requer a superação de desafios, tanto financeiros quanto administrativos, e, principalmente, pedagógicos, dentro e fora das instancias escolares. Cabe ao diretor e à equipe de profissionais da educação trabalhar com a comunidade escolar na busca pelas possíveis soluções dos problemas de ensino e aprendizagem. A comunidade escolar necessita de acompanhamento dos educadores no processo específico de aprendizagem na articulação entre os diversos conteúdos, na busca coerente da construção do conhecimento e na transformação do processo de ensino-aprendizagem.

Deve-se ter claro que a gestão escolar não começa e nem termina nas escolas, ela passa, antes, pela gestão política, administrativa e, evidentemente, pedagógica, da qual faz parte e na qual interfere.

2.2.1. Organização do trabalho escolar

Somente na interação com o outro é que o ser humano configura sua identidade pessoal. Buscar uma solução solitária através de novas alternativas traz, em qualquer área do trabalho pedagógico e administrativo, poucos resultados. Com

a efetivação do trabalho coletivo não se pode deixar de considerar que a escola é necessária para a vigência e a manutenção da democracia na sociedade.

O envolvimento da comunidade no gerenciamento da escola é fundamental para sustentar a ação da escola em torno da administração financeira. Esse trabalho coletivo é construído a partir das contribuições de cada um, integradas pela reflexão conjunta.

A escola deve fazer a identificação e o reconhecimento de práticas que necessitam ser desenvolvidas com base nos princípios da gestão pública pela qualidade. Na busca de assegurar condições de acesso a escola e a permanência nela, faz-se necessário buscar a mobilização da comunidade escolar para exigir e garantir direitos constitucionais.

Conscientes da importância do olhar da comunidade para a escola pública, ressaltamos um dos programas de governo para destinação de recursos públicos: o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE). Trata-se de um programa federal, implantado em 1995, que tem a finalidade de prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas do ensino fundamental, tanto estaduais quanto municipais.

Tais recursos podem ser empregados na aquisição de material permanente ou de consumo; na manutenção, na conservação e em pequenos reparos do prédio da escola, na avaliação da aprendizagem, no desenvolvimento de atividades que vão além da carga horária prevista, no funcionamento de escolas nos finais de semana, etc.

Conforme afirma Padilha,

planejar, em sentido amplo, é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja. (2004, p. 63)

Ao ultrapassar os muros da escola, há uma valorização e um reconhecimento pela comunidade de seu papel cultural. Somente através da gestão democrática a comunidade poderá participar do gerenciamento financeiro da escola.

Na gestão democrática, a comunidade participa através do conselho escolar ou equivalente, ampliando a sua participação nos interesses escolares de seus filhos.

2.3. Dificuldades encontradas na construção coletiva do PPP

Para que haja articulação, interdependência, reciprocidade e dinamidade na construção coletiva do PPP, são de extrema importância o papel articulador do diretor e da equipe pedagógica nesse processo. Segundo Veiga,

o projeto de uma escola é fruto da projeção arquitetada por todos os envolvidos com o processo educativo, considerando que é na prática que a teoria tem seu nascedouro, sua fonte de desenvolvimento e sua forma de construção, e é na teoria que a prática busca seus fundamentos de existência e reconfiguração. (1995, p.57)

Como foi dito anteriormente, o trabalho escolar reflete a concepção da gestão a que a escola está vinculada. Assim, cabe refletirmos sobre a forma de promoção dos trabalhos coletivos, como o enfrentamento da cultura autoritária e da estrutura verticalizada a que a escola está enraizada. Daí a necessidade da articulação do diretor e da equipe pedagógica na construção do PPP, a fim de proporcionar as condições básicas para a democratização do saber e a ampliação da participação da comunidade nos rumos da prática escolar.

Mais uma vez, devemos ter em mente as condições atuais da escola perante o fornecimento de condições reais para a democratização tão propagada historicamente. Um dos grandes desafios é promover a articulação de todos os segmentos da escola – pais e comunidade local – em torno de um mesmo projeto educacional. Outro desafio é garantir condições para que essas participações sejam respaldadas, isto é, a escola deve preocupar-se com o fato de que a comunidade estenda seu papel, o papel político, social e necessário na busca de uma escola transformadora. A participação de todos os segmentos deve estar garantida também na relação do que se deve saber para poder tomar as decisões mais próximas dos

desejos da comunidade, superando o senso-comum. Cabe à escola a superação desse senso na busca do senso crítico.

A comunidade deve estar preparada criticamente para ter asseguradas as condições da sua participação, de modo a possibilitar a análise e a reflexão da prática educativa no cotidiano escolar, o acompanhamento da implantação do conjunto de ações e a avaliação contínua do projeto educacional. Esse exercício exige uma visão democratizadora dos dirigentes escolares.

Sendo assim, é função da direção e da equipe pedagógica promover os momentos coletivos de discussão e de reflexão da prática educativa acerca de sua intenção política; criar estratégias e instrumentos de ampliação de participação de todos; organizar o trabalho escolar priorizando a socialização do conhecimento científico; promover a instrumentalização da comunidade escolar para melhor compreensão e enfrentamento dos desafios educacionais; possibilitar o estabelecimento de relações cooperativas e justas; além de intervir nas relações e nas práticas escolares em função do PPP da escola.

A concepção de mundo deve ser esclarecida em cada comunidade escolar, sua prática educacional deve refletir esse esclarecimento de forma que dela sejam selecionadas as teorias que orientem as ações desenvolvidas.

Conhecer as relações entre capital, trabalho e escola é fundamental. Os valores espalhados pelo neoliberalismo, como competição, exploração, lucro, individualismo e exclusão, devem ser discutidos claramente na busca de sua superação, tendo como meta a dignidade, o respeito, os valores coletivos e o bem comum.

O PPP é um exercício maior que a construção de um documento: ele estabelece relações humanas, estudos sociais e aplicação de conhecimentos construídos criticamente pela comunidade escolar. Ele pode alicerçar um trabalho de transformação social ampla através do compromisso de seus participantes.

Nas palavras de Veiga,

pensar o Projeto Político Pedagógico de uma escola é pensar no conjunto e a sua função social. Se essa reflexão a respeito da escola foi realizada de forma participativa por todas as pessoas nela envolvidas certamente possibilitará a construção de um projeto de escola consistente e possível. (2004, p. 57)

O diretor e a equipe pedagógica tem a função de articular as diferentes visões de todos os participantes, superando o momento de “desabafo” necessário à população que por tanto tempo se viu calada. Assim, é evidente que haverá momentos no qual todos falam e não se chega a conclusões claras. Nesses casos, cabe ao gestor direcionar esse movimento característico do coletivo: a efetivação da participação de todos.

A construção coletiva torna-se um grande desafio para todos os atores do processo educativo, exigindo responsabilidade no desenvolvimento da democratização do trabalho da organização escolar.

2.4. A participação efetiva e consciente do pedagogo

A real participação do pedagogo deve ser intencional e direcionada para uma ação social, política, cultural, econômica e, principalmente, coletiva. A fragmentação do trabalho escolar deve ser superada a fim de objetivas a real especificidade da escola, que não é a ação burocrática, e sim o processo de ensino aprendizagem – a conscientização do envolvimento do trabalho pedagógico com a toda a comunidade. Para Gadotti,

fazer pedagogia é fazer prática teórica por excelência. É descobrir e elaborar instrumentos de ação social. Nela se realiza, de forma essencial, a unidade entre teoria e prática. [...] O pedagogo é aquele que não fica indiferente, neutro, diante da realidade. Procura intervir e aprender com a realidade em processo. O conflito, por isso, está na base de toda a pedagogia. (2004, p. 29-30)

Nesse sentido, a participação do pedagogo na articulação do coletivo da escola e das concepções por ela elencadas é primordial para a efetivação do processo de ensino aprendizagem.

O papel do pedagogo na realização do PPP é o de coordenar, elaborar e acompanhar sua efetivação, não como mentor, mas como responsável pela sua promoção. Assim, junto com a direção, dele deve promover reuniões e grupos de estudo a fim de investigar a realidade escolar e nele intervir.

Da mesma forma, cabe a ele o papel de organizar atividades com a comunidade escolar interna e externa, buscando conhecimentos historicamente construídos e sistematizados para contribuir com o processo de ensino aprendizagem do corpo docente e discente.

Assim, o pedagogo é responsável pela coordenação, implantação e efetivação, nas escolas, das diretrizes curriculares, utilizando-se do PPP, do plano de ação do estabelecimento e do regimento escolar, sempre em consenso com as políticas educacionais vigentes tanto no âmbito nacional quanto no estadual e no municipal. Conforme Paulo Freire (2007, p. 26), “o pedagogo precisa articular o entorno externo, trazendo-o ao interno com seus aspectos econômicos, políticos e culturais”. Também compete sua função, orientar a comunidade escolar na construção de um processo pedagógico na perspectiva democrática, tanto em relação à direção, no plano de construção coletiva, quanto às equipes docentes e discentes, de forma a garantir o processo coletivo de reflexão ação sobre o trabalho desenvolvido.

A formação continuada dos profissionais da educação na busca pelo aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido na escola também é papel do pedagogo e deve estar descrito no PPP de cada instituição escolar, assim como o aprimoramento teórico metodológico, a formação de grupos de estudos, oficinas, debates, seminários, buscando a garantia de um aperfeiçoamento constante dos atores da escola.

O pedagogo, ao ter a dimensão da organização de seu trabalho no cotidiano da escola, deve considerar a descentralização do poder, numa gestão escolar mais horizontal, participativa e democrática, estabelecendo parcerias e trabalho cooperativo. Isso irá ao encontro do tema desta pesquisa, ou seja, a construção do PPP. O pedagogo deve integrar-se aos processos de conselho de classe, conselho escolar e outras instâncias colegiadas.

2.5. Comunidade e Escola

Ter clareza da representação social da escola na comunidade é fundamental para realizarmos uma prática pedagógica competente e socialmente comprometida,

particularmente num país de contrastes como o nosso, onde convivem grandes desigualdades econômicas, sociais e culturais.

Formar cidadão não é tarefa apenas da escola. No entanto, como local privilegiado de trabalho com o conhecimento ela tem grande responsabilidade nessa formação, uma vez que recebe crianças, jovens e adultos por certo número de horas, todos os dias, durante anos de suas vidas, possibilitando-lhes construir saberes indispensáveis para sua inserção social.

Apesar das diferenças de abordagem, a comunidade espera que a escola forme cidadãos que participem ativamente da vida econômica e social do país, contribuindo para a transformação da sociedade brasileira numa sociedade mais justa, com melhores condições de vida para todos. Isso requer conhecimentos e capacidades cognitivas que possibilitem às pessoas situar-se no mundo de hoje, ler e interpretar a grande quantidade de informações existentes, conhecer e compreender as tecnologias disponíveis, bem como continuar seu processo de aprendizagem de forma autônoma.

Porém, a escola pública não consegue sequer atender aos dispositivos constitucionais que garantem escolaridade à população dos 6 aos 18 anos. Ainda hoje há muitas crianças, jovens e adultos que não têm acesso a ela; e uma grande parte dos que conseguem entrar são excluídos depois de sucessivas repetências.

A responsabilidade dessa exclusão é, em parte, da escola, quando esta mantém mecanismos de seletividades e passa uma visão de mundo ingênua e permeada de preconceitos, revelando, dessa forma, sua face cruel e validando a desigualdade social. É preciso e possível, reverter essa situação.

A escola tem limites, ela não existe isoladamente, mas faz parte de um sistema público que tem a responsabilidade de lhe dar sustentação para que possa cumprir sua função.

Uma ação pedagógica realista e democrática acontecerá a partir do momento em que atendermos às especificidades da comunidade local e às demandas da sociedade de hoje. É papel das comunidades participarem das decisões relativas aos rumos, diretrizes e organização da escola, como forma de garantir uma educação de qualidade que possa ter continuidade, mesmo com as mudanças que ocorrem no quadro político.

Hora esclarece que,

a necessidade de promover a articulação entre a escola e a comunidade a que serve é fundamental. O entendimento de que a escola não é um órgão isolado do contexto global de que faz parte, deve estar presente no processo de organização de modo que as ações a serem desenvolvidas estejam voltadas para as necessidades comunitárias. (2002, p.59)

A gestão democrática tem como princípio a participação da comunidade na administração escolar e deve estar atenta à preservação do patrimônio da escola, com vistas a diminuir os índices de vandalismos na infraestrutura escolar, assim como o cuidado e a preservação documental de equipamentos e do material didático. Os estudantes devem aprender a respeitar o meio onde estão inseridos e a preservá-lo para que outros possam usufruí-lo posteriormente.

Inicialmente, para tomada de consciência com visão preventiva, é necessário identificar e inventariar o patrimônio escolar, tanto o edificado quanto o documental, equipamentos e material didático.

Em seguida, devemos partir para a ação propriamente dita: a efetivação de projetos de preservação de patrimônio escolar. Cada comunidade, cada escola, cada lugar deve elaborar um projeto que efetive as vontades de seus atores. Não há como apresentar nada pronto para ser desenvolvido, pois isso irá tirar o caráter participativo da concepção democrática.

Atos de vandalismo, como pichações e destruição, são constantes tanto no patrimônio público quanto no privado. A escola é alvo constante de tais atos, pois está a favor de todos e muitos não a tem como um bem comum, que está a serviço da melhoria da qualidade de vida da comunidade como um todo. Daí começa o trabalho de conscientização cidadã do espaço público e de seu zelo, pois é na escola que se deve começar o trabalho relacionado à preservação do patrimônio, o qual é reflexo da sociedade em que está inserido.

Projetos criativos de envolvimento comunitário são soluções eficazes para sanar os problemas gerados pela falta de respeito aos bens comuns. Podem-se realizar mutirões com diversas finalidades para reestruturar a escola atingida pela falta de consciência pública. O importante é difundir a ideia da preservação e despertar a consciência crítica e cidadã.

Cabe aos gestores escolares mobilizarem-se perante a comunidade com propostas de projetos a serem desenvolvidos por todos, pois há uma urgente

necessidade de desmistificar a cultura de destruição e transformá-la em cultura de preservação.

A promoção de projetos ainda serve para a criação de códigos de convivência, proporcionando transformações positivas no ambiente e nos que nele convivem. A capacidade de envolvimento da comunidade na mudança da escola vem da concepção de educação com a qual trabalhamos e a qual fortalecemos em nossa escola.

Faz-se necessário a participação efetiva de todos os envolvidos no processo educacional das escolas públicas, os quais devem desempenhar o seu papel como sujeitos politicamente organizados, escolhendo o seu representante para participar das instâncias colegiadas da escola. Nesse sentido, todos deverão assumir a função de dirigentes, mediadores e articuladores com os diversos segmentos da comunidade escolar, na construção do PPP que contemple os interesses e as necessidades históricas dos alunos das escolas públicas.

3. Processo de Construção Democrática do PPP

Para que o PPP permeie o cotidiano da escola sem modificá-la, isto é, respeite sua cultura, seu jeito de ser e acontecer, é necessário que conheçamos a realidade explícita e implícita que a constitui. Há a necessidade da análise teórica da prática escolar por meio de um processo dialético. Esse trabalho não pode ser espontâneo, precisa criar momentos exclusivos para a sua construção. Para tal, é imprescindível a participação de toda a comunidade escolar.

Por ser uma construção coletiva, é essencial considerarmos o contexto real da comunidade onde o educando vive. Para isso, é preciso ter em mãos as seguintes questões: quem são, de onde vêm, quais suas necessidades e quais as aspirações familiares. Essas informações podem ser captadas na ficha de matrícula dos educandos em cada início de período letivo, ou durante o período, por meio de instrumentos próprios.

É importante salientarmos que tais informações devem ser constantemente atualizadas, pois o processo é contínuo e permanente. Portanto, é muito importante trabalharmos com os resultados apresentados a partir dessa análise. Devemos obter também os resultados apresentados pelos educandos no que diz respeito à aprovação, à reprovação, à evasão, considerando tanto as transferências quanto as desistências, a situação do transporte, a ocupação ou profissão dos responsáveis, entre outros. Esses são dados que trazem informações relevantes na construção do perfil do educando.

A análise dessa situação é fundamental para o apontamento das necessidades que precisam ser estabelecidas. É preciso elaborar também o registro das conclusões de cada um dos itens relacionados.

Tais dados oferecem a oportunidade de apontarmos os principais problemas que permeiam a realidade escolar. Esse mapeamento traça um perfil de como a escola se encontra em relação as suas necessidades mais preeminentes.

O perfil da escola é delineado, também, por meio da apresentação dos dados dos educadores. Entre esses dados, destacam-se a formação, a relação entre a formação e a atuação, o tempo de magistério, a unidade e a coerência entre a metodologia de ensino, os programas, o planejamento e a avaliação, os trabalhos e os projetos coletivos, a frequência nas aulas, em reuniões e projetos, etc.

Abaixo uma das respostas encontradas na pesquisa de campo:

os pais confiam na instituição que apresenta clareza em seus objetivos, sabe aonde quer chegar e como fazê-lo. Ou seja, sua missão, a clientela a ser atendida, dados sobre aprendizagem, a relação com as famílias, o que compete a ela e como participarão, os recursos dispostos e utilizados, as diretrizes (para onde e como) e o plano de ação envolvendo todos os aspectos anteriores.

Para construir o PPP, é necessário pensar na organização dos profissionais da escola, tanto no cotidiano do trabalho escolar, quanto nas políticas educacionais. Para isso não há modelos prontos e nem deve haver, pois cada realidade tem suas peculiaridades, suas necessidades e seus objetivos específicos. A seguir mostraremos dois quadros que exemplificam como iniciar a elaboração do PPP, estes são questionários que podem ser utilizados para pensar a construção. Porém, estes quadros são utilizados como ferramenta de uma escola privada de Carazinho/RS. O colégio Notre Dame Aparecida, faz parte de uma rede de escolas e como tal utilizam outra forma de abordagem.

3.1. Fases de Elaboração do Projeto

Segundo o Colégio Notre Dame Aparecida:

| Sensibilização | Planejamento | Elaboração | Difusão |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Leituras - Assessorias - Pesquisa - Análises | <ul style="list-style-type: none"> - O quê? - Como? - Quando? - Por quem? - Para quem? | <ul style="list-style-type: none"> - Atividades - Recursos materiais, humanos e formais - Responsáveis - Prazo | <ul style="list-style-type: none"> - Veículo - Interessados |

3.2. Organização Pedagógica e Administrativa da Escola

Segundo o Colégio Notre Dame Aparecida:

| Seção | Perguntas para reflexão: O que se tem e aonde se quer chegar? |
|---------------------------|--|
| Identificação | <p>Quem se é? Onde se está? O que a escola pretende ou idealiza fazer? Quais os objetivos prioritários da escola? Qual é o perfil da escola? Por que a escola deve formar para a cidadania? A quem serve a escola em que se trabalha?</p> |
| Histórico da escola | <p>A experiência do passado é analisada para a organização de metas para o futuro? O espaço físico da escola está preparado para receber alunos? Como estão organizados os projetos da escola? Eles estão de acordo com a realidade vivida pelos educandos? Eles estão sendo preparados para transformar o espaço escolar? Existem ações quem visem à participação de toda comunidade escolar? É um espaço coletivo por todos que usufruem desse espaço, na manutenção e na luta pela melhoria, através de reivindicações aos órgãos públicos?</p> |
| Ambiente educativo | <p>Como são tratados os problemas pessoais trazidos para a escola? O ambiente da escola favorece a amizade entre todos? As pessoas gostam de frequentar e estar na escola? Os professores e funcionários gostam do trabalho que exercem? A escola promove festas com a participação de todos? Como é o trato entre os que convivem na escola? As pessoas que estão na escola sentem-se respeitadas e valorizadas? As pessoas que procuram a escola são atendidas com atenção e respeito? Que atitude é tomada quando há uma postura preconceituosa ou discriminatória com relação a alguém da escola? A discriminação é discutida na escola? Existem regras de convivência? Elas são conhecidas por todos? Quem as determinou?</p> |
| Oferta de cursos e turmas | <p>Quais os cursos ofertados? Quantas turmas há em cada período? As turmas aumentaram e diminuíram em que proporção? Por quê? Os alunos quem entram alcançam as séries finais? Como estão os índices de evasão e repetência?</p> |
| Matriz curricular | <p>Como é divulgada a grade curricular da escola? A escola é organizada em séries, ciclos ou períodos?</p> |
| Alunos | <p>Quem eles são? De onde vem? Quais as suas necessidades? Quais suas condições de vida? Como chegam à escola? Com o que sonham? Trabalham? Onde? Quantas horas? Que experiências, vivências e conhecimentos têm?</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| | <p>Como os alunos podem interagir como cidadãos enquanto crianças e jovens? Os alunos têm voz? Têm vez? Como? Há espaço para apresentar as ideias dos alunos? Onde? Como? Como o aluno aprende? O que a escola representa na vida desse aluno? São controlados os números de faltas desses alunos? Como são reconhecidos no entorno da escola os alunos que não a frequentam?</p> |
| Pais | <p>Quem eles são? Onde trabalham? Quais são as aspirações referentes à escola?</p> |
| Educador docente | <p>Qual a formação dos docentes? Qual a carga horária de trabalho? Qual função exerce? Como é trabalhada a formação do professor? O que pensa cada professor a respeito de sua função? A escola dispõe da quantidade de professores suficientes para o bom funcionamento da escola? A falta de professor prejudica o andamento dos trabalhos pedagógicos? Como isso é resolvido? Os professores cumprem a jornada com pontualidade?</p> |
| Educador não docente | <p>Qual a formação do não docente? Qual a carga horária de trabalho? Qual função exerce? Os funcionários cumprem a jornada de trabalho com pontualidade?</p> |
| Estrutura física da escola | <p>O prédio é adequado? Há materiais didáticos? Os materiais são de qualidade e suficientes? Os livros da biblioteca são atuais e em quantidade suficiente? Qual o número de alunos por sala?</p> |
| Avaliação do processo | <p>Há avaliação do que foi realizado antes da tomada de decisões? A auto avaliação é realizada periodicamente com o registro de seus resultados? Nas escolas, as duas estruturas, administrativa e pedagógica, são claramente definidas?</p> |
| Concepção de ser humano | <p>Que cidadão a escola está educando para o presente e o futuro? Como é trabalho o ambiente emocional? Existe um clima institucional saudável nas relações entre a comunidade escolar? Que sujeitos, cidadãos a escola quer formar? Qual é a preocupação com os outros? Como é trabalhado o sentimento de irmandade? Como a escola está organizada para assegurar o acesso e a permanência do aluno? Como a escola está organizada para garantir a cidadania, a participação política e a convivência social e cultural dos educandos?</p> |
| Concepção de sociedade | <p>Que sociedade se tem e que sociedade se quer? Qual é a realidade que se expressa no contexto (econômico, político e social) macro da sociedade? Como é o trabalho, taxa de desemprego, a desvalorização do trabalho humano, ausência de políticas públicas sociais, a falta de recursos materiais e profissionais na escola?</p> |
| Concepção de cultura | <p>A cultura trabalhada nasce da própria realidade? Como a escola possibilita a apropriação dos saberes, culturais e historicamente construídos pelos alunos? Que conhecimentos se quer socializar e produzir na escola? Como é o desenvolvimento da consciência ecológica dos alunos como questão de vivência e sobrevivência?</p> |

| | |
|-----------------------------------|---|
| Concepção de educação | <p>Quais as funções educativas predominantes?</p> <p>A escola está atenta às demandas externas e às suas diferentes manifestações?</p> <p>Em que medida a escola está cumprindo o seu papel?</p> |
| Concepção de conhecimento | <p>Como organizar um plano de estudos para os alunos?</p> <p>O conhecimento tem uma utilidade social?</p> <p>Que conhecimentos/ saberes a escola irá trabalhar?</p> |
| Concepção de ensino/ aprendizagem | <p>O que orienta o projeto na formação dos alunos?</p> <p>Os processos de decisão preveem mecanismos de participação de todos?</p> <p>Como é organizada a ação reflexão ação do trabalho pedagógico na construção de práticas educativas transformadoras?</p> |
| Concepção de educação inclusiva | <p>Como atender os alunos com dificuldades de aprendizagem?</p> <p>Como articular a comunidade escolar na efetivação de uma educação inclusiva?</p> <p>Qual é o trabalho realizado em relação à segregação?</p> <p>Como é tratada a exclusão social e educacional?</p> <p>Que espaços participativos a escola cria?</p> <p>Como a escola estimula, apoia e efetiva a participação do coletivo da escola?</p> |
| Concepção de avaliação | <p>O que é realizado com os resultados, tanto positivos, quanto negativos, dos alunos?</p> <p>Como é a prática avaliativa?</p> |
| Concepção de escola | <p>Que escola se quer?</p> <p>Quais os compromissos dos órgãos colegiados na organização do curso e na formação do educando, numa perspectiva transformadora do processo educacional? Qual a finalidade da escola?</p> |
| Gestão democrática | <p>Que gestão educacional se quer? Como organizar um cronograma democrático?</p> <p>Quem é responsável pela organização interna?</p> <p>Como o poder é distribuído entre os atores participantes do processo pedagógico e administrativo da escola? Como é realizado o processo de escolha de diretores?</p> <p>A organização pedagógica e administrativa da escola tem autonomia na gestão escolar?</p> <p>Como se dá o trabalho com a comunidade escolar?</p> <p>A gestão escolar está respeitando a legislação?</p> <p>As divergências de ideias são respeitadas? Como são analisados e inseridos nos processos pedagógicos e administrativos as negociações e acordos?</p> <p>Quem tem mais responsabilidade na escola?</p> <p>Os órgãos colegiados assumem a sua responsabilidade?</p> <p>O conselho de classe e as reuniões pedagógicas assumem as suas decisões e trazem resultados positivos?</p> |
| Proposta pedagógica | <p>O que se tem?</p> <p>Aonde se quer chegar?</p> <p>O que se sabe da estrutura pedagógica?</p> <p>Qual é a lógica interna da organização escolar?</p> <p>A escola prepara o aluno para participar da vida econômica, política e cultural do país?</p> <p>A escola esclarece sobre os direitos e deveres da convivência democrática?</p> <p>Os professores participam da elaboração da proposta pedagógica da escola?</p> <p>Todos conhecem a proposta pedagógica?</p> <p>Como é o acesso ao documento em que está definida a proposta pedagógica da escola?</p> |
| | <p>O conselho escolar é formado pelos diferentes grupos da comunidade escolar?</p> |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Instâncias colegiadas | Os dirigentes são escolhidos de forma democrática? Como é organizada e incentivada a agilização do grêmio estudantil? Qual a principal função do conselho da escola? Como tornar transparente as ações da escola? |
| Equipe pedagógica | As reuniões pedagógicas começam e terminam no horário marcado? Há remuneração para trabalhos realizados fora do horário escolar? A equipe promove cursos de capacitação ou formação continuada? Como são organizadas as reuniões pedagógicas entre a equipe e os demais? A escola possui coordenadores, supervisores e orientadores em número suficiente? Como é feita a integração entre os elementos da equipe pedagógica? As mudanças de professores, disciplinas, séries, são discutidas coletivamente? |
| Níveis de ensino | Qual o nível de ensino (educação infantil, especial de jovens e adultos, ensino fundamental, médio e educação profissional)? |
| Disciplinas | Como são realizadas a integração e o entrosamento entre os professores das disciplinas? Como é determinada a carga horária de cada disciplina? Existe equipamento para trabalhar as diferentes disciplinas? Qual o estado em que se encontram? Há estabelecimento de relação entre os conteúdos das disciplinas e a realidade social? Como são distribuídas as turmas, as disciplinas e os turnos na escola? |
| Justificativa | É definido com clareza o porquê de se trabalhar as disciplinas? Como é ampliada e/ou transformada a visão do senso comum de cada disciplina? São pensadas atividades de estudo no entorno da escola? |
| Objetivos | É claro o objetivo de cada conteúdo? Com qual clareza e domínio são determinados os objetivos de cada conteúdo? Como está organizado o trabalho em equipe dos alunos? |
| Conteúdos estruturantes | Qual trabalho articula a sequência dos conteúdos abordados? Como a escola trabalha a criticidade dos educandos e educadores em relação aos conteúdos curriculares? Como é organizado o conhecimento advindo da teoria e das práticas pedagógicas e administrativas da escola? Quais são os grandes desafios da realidade atual? Em que medida eles afetam a todos e aos alunos? Que conteúdos devem ser priorizados em cada disciplina para que os alunos alcancem o entendimento das grandes questões humanas? |
| Legislação específica da disciplina | A legislação é conhecida e citada na elaboração da disciplina? |
| Conteúdos específicos por série | Como são ordenados os conteúdos a serem trabalhados? Como são elencados os conceitos necessários a cada série? E como estão organizados por área? Como são escolhidos os conteúdos realmente relevantes para a compreensão de mundo? Como são trabalhados os preconceitos e os estereótipos presentes no universo que circunda a escola (exemplo: livros didáticos)? |
| Metodologia | Em que prioridades os professores se fortalecem para organizar as aulas? A escola realiza feiras ou exposições dos trabalhos dos alunos? A comunidade é convidada para assistir a feiras e exposições na escola? Como os professores se orientam para desenvolver uma metodologia mais dinâmica e mais ativa nas aulas? Como o professor pensa que os alunos aprendem? O que se está ensinando contribui para que os alunos desenvolvam a |

| | |
|----------------|---|
| | compreensão do mundo em que vivem? São promovidas visitas nos bairros e na cidade? São usados diversos recursos metodológicos? As salas de aula são organizadas conforme o tipo de atividade realizada? Os professores explicam de forma simples e clara? Os objetivos das disciplinas são explicados para os alunos? Os alunos podem fazer perguntas, conversar sobre os assuntos apresentados, defender suas ideias e mudar de opinião? |
| Avaliação | Os procedimentos de avaliação estão de acordo com a legislação vigente? Que procedimentos são adotados para garantir que o processo de ensino e aprendizagem se efetive? O que se está ensinando está sendo aprendido? São diagnosticadas as causas para os problemas e propostas alternativas? O que avaliar na prática educativa? Os alunos podem mostrar suas aprendizagens e seus trabalhos de formas variadas? Os professores são questionados durante as aulas sobre o conteúdo trabalhado? São usadas diferentes ferramentas avaliativas? Os alunos participam na decisão das formas avaliativas utilizadas? |
| Comportamental | Como trabalhar a disciplina em sala de aula? |

Esse material não tem a intenção de conduzir nenhum trabalho, pelo contrário, ele deve ser reelaborado constantemente a fim de contemplar diferentes realidades em diferentes tempos. As questões devem ser revistas, algumas descartadas, outras ampliadas ou substituídas de acordo com a realidade de cada instituição.

A reflexão pode e deve ser ampliada em outras instâncias, outras escolas, com outras pessoas. O importante é que ela esteja ancorada nos dados da realidade do país em que a escola está inserida. Assim, o roteiro é somente uma amostra do que pode ser realizado em um PPP.

É interessante observar que, mesmo sem percebermos, existem posições, valores, fatos e ideias que determinam os rumos da escola. Por isso, é importante organizarmos coletivamente o seu trabalho pedagógico e administrativo e efetivá-lo. Essa tomada de consciência sobre a posição em que se está, possibilita a realização de ações coletivas, a compreensão da realidade da qual se faz parte e contribui para a transformação desta.

Na escola pública a abordagem deve ser diferente e própria, deve estar de acordo com a realidade. Para iniciar a construção, são necessárias reuniões e conversas com todos os envolvidos (alunos, pais, comunidade, professores,

funcionários e direção). Somente a partir daí, é que devem ser elaboradas as questões para iniciar a pesquisa e construção do Projeto Político Pedagógico.

Copiar algo pronto não resolverá e nem trará mudanças para a escola, só servirá para ficar guardado em uma gaveta. Cabe à escola construir em conjunto com os demais envolvidos um documento que norteie e sirva também para avaliar pontos positivos que devem permanecer e pontos negativos que necessitam de reformulação.

Considerações Finais

O PPP em seu sentido genérico resume-se ao processo de esclarecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los. Assim, ele deve estar relacionado aos interesses dos profissionais da educação, somados à comunidade escolar, na busca por uma transformação social.

No contexto da concepção da construção de um PPP emergem os conceitos de gestão democrática. Seu processo democrático tem a base na Constituição de 1988 e na LDBEN de 1996, os quais anunciam a incumbência da escola na construção de uma proposta pedagógica de forma coletiva. Sendo assim, a construção do PPP demanda princípios democráticos e socializadores.

Ao analisar esses princípios, percebemos que ultrapassam o conceito de administração escolar, pois abrangem uma série de outras concepções na realização do processo educativo como um todo. A democratização está imersa em um contexto social que necessita de organização colegiada e participativa e que demanda uma consciência dinâmica e flexível, pois a organização escolar é viva e necessita, como qualquer outra, de articulações e de compreensão de seus processos. Também por ser viva precisa desenvolver a cultura ética, política e social na busca pela resolução de seus problemas. Possui, dessa maneira, um caráter antecipatório, com atribuições deliberativas tanto no âmbito administrativo quanto pedagógico, financeiro e gerencial. Dessa forma, esse caráter reflete a democratização escolar.

Percebemos, também, através das análises realizadas neste trabalho, que as políticas públicas e educacionais oficializam a descentralização da gestão escolar, abrindo caminhos para a participação da comunidade e, mesmo não oferecendo recursos para tal, tornando possível, parcerias e projetos que supram tais necessidades. Assim, é necessária a participação efetiva de todos os envolvidos no

processo educacional das escolas públicas, os quais devem desempenhar o seu papel como sujeitos politicamente organizados, escolhendo o seu representante para participar das instâncias colegiadas da escola – funções inerentes ao desenvolvimento de um projeto de sociedade e educação. Nesse sentido, todos deverão assumir as funções de dirigentes articuladores, mediadores e interlocutores nos diversos segmentos da comunidade escolar, na construção do PPP que contemple os interesses e as necessidades históricas dos alunos das escolas públicas.

A possibilidade do diálogo, atualmente existente nas esferas educacionais, proporciona a participação coletiva da escola e da comunidade, abrindo caminho para uma visão política tanto no papel de liderança do gestor quanto nos planejamentos e execuções necessárias na busca por uma escola de qualidade. Cabe a cada um ter noção do contexto em que se está inserido e trabalhar para mudá-lo conforme a necessidades da maioria. Somente assim é possível a superação dos desafios na construção coletiva do PPP de qualquer escola.

Referências Bibliográficas

ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. BRASÍLIA: Diário Oficial da União, 23, dez. 1996.

BORBA, Francisco. **Dicionário UNESP de português contemporâneo**. São Paulo: UNESP, 2004.

CHAUÍ, M. et al. **A ética na política: entrevista com Marilena Chauí**. In: CHAUÍ; GUIMARÃES, J. **Leituras da crise: diálogos sobre o PT, a democracia brasileira e o socialismo**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

FARFUS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba: IBPEX, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2007. (Coleção Leitura).

FREITAS, L. C. de. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**. São Paulo: Papyrus, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Organização do trabalho na escola: alguns pressupostos**. São Paulo: Ática, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da práxis**. São Paulo: Cortez, 2004.

HORA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. Ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Ed Positivo, Curitiba 2009.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A; Consed; Unicef, 2000.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo: Cortez, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 12. Ed. São Paulo: Cortez, 2004.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ed. Ática, 1997.

PRAIS, M. de L. M. **Administração colegiada na escola pública.** 3. Ed. São Paulo: Papyrus, 1994.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política.** São Paulo: Autores associados, 2002. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo, v.5).

SILVA, T. T. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo.** Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político pedagógico: uma construção possível.** Campinas- SP: Papyrus, 2004. Realidades, incertezas, utopias. Campinas: Papyrus, 1998.

VEIGA, I. P. A. et al. **Licenciatura em pedagogia: realidades, incertezas, utopias.** Campinas: Papyrus, 1998.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar.** Curitiba: IBPEX, 2004.

WITTMANN, Lauro Carlos; KLIPPEL, Sandra Regina. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar.** Curitiba: IBPEX, 2010.

Apêndices

Apêndice A

Roteiro de pesquisa de campo utilizada:

1. O que o bom projeto pedagógico deve conter?
2. Quem deve elaborá-lo e como deve ser conduzido o processo?
3. O projeto pedagógico deve ser revisado? Em que momento?
4. Como atuar ao longo de sua elaboração e prática?
5. O projeto pedagógico precisa conter questões atitudinais?
6. Quais são as maiores dificuldades na montagem do projeto?
7. Quais aspectos do PPP devem ser apresentados aos pais?