

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

LUCIANA SANTOS LIMA

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO  
PEDAGÓGICO

FORTALEZA

2009

LUCIANA SANTOS LIMA

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO  
PEDAGÓGICO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Curso de Pós-Graduação à  
Distância em Gestão Educacional como requisito parcial para obtenção do grau de  
Especialista.

Orientador: Professor Ms. Reinoldo Marquezan

FORTALEZA

2009

LUCIANA SANTOS LIMA

O PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO  
PEDAGÓGICO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação à Distância em Gestão Educacional como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista, outorgado pela Universidade Federal de Santa Maria e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade. A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

_____ Prof. Dr. Reinoldo Marquezan Orientador	Nota -----
_____ Prof. Dr. Hugo Antonio Fontana Membro da Banca Examinadora	Nota -----
_____ Prof. Dr. Leocadio José Correia Ribas Lameira Membro da Banca Examinadora	Nota -----

Dedico este trabalho aos meus pais.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom sagrado da vida e pela fé em mim renovada todos os dias.

À minha família, minha base, meu eixo, principal motivo em continuar trilhando o caminho do conhecimento, em busca da formação de um caráter com ética e princípios morais, pelos momentos de lazer e descontração.

Ao meu professor orientador, Ms. Reinoldo Marquezan, pelo apoio e dedicação.

Aos amigos, ausentes e presentes, de perto e de longe, que estão na torcida pelo meu êxito profissional.

Aos alunos, fonte de toda a nossa vontade em continuarmos nesta profissão.

Enfim a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização desta monografia, meus sinceros agradecimentos.

Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda. (Paulo Freire)

## RESUMO

Um dos principais assuntos discutidos no contexto escolar refere-se à implantação de um processo mais democrático, participativo e autônomo, mas isto somente é possível em decorrência da implantação do projeto político pedagógico. Para isso, é imprescindível que haja uma participação conjunta dos membros da comunidade, como pais ou responsáveis, gestor escolar, professores e comunidade. Compreendendo a importância que a escola possui na formação de cidadãos conscientes e instruídos, objetiva-se, com este trabalho, identificar e analisar a importância que o gestor escolar possui na construção do projeto político pedagógico. Desse modo, apresenta-se a gestão democrática por meio de seus conceitos, aplicação nas escolas, bem como seus principais protagonistas; abordando os principais conceitos e características do Projeto Político Pedagógico – PPP; bem como analisando a importância do processo geral na construção do Projeto Político Pedagógico. Constata-se que o gestor escolar possui papel fundamental como um verdadeiro elo de ligação, um coordenador de esforços de toda a comunidade escolar, promovendo um clima harmonioso, menos burocrático, capaz de promover a discussão saudável, possibilitando a solução de problemas de forma simples e fácil, sem prejudicar a qualidade no ensino.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico. Gestão Democrática e Participativa. Autonomia. Gestor Escolar.

## **ABSTRACT**

One of the main subjects argued in the pertaining to school context mentions the implantation to it of a more democratic, participative and independent process, but this is only possible in result of the implantation of the project pedagogical politician. For this, it is essential that it has a joint participation of the members of the community, as responsible parents or, managing pertaining to school, professors and community. Understanding the importance that the school possess in the formation of conscientious and instructed citizens, objective, with this work, to identify and to analyze the importance that the pertaining to school manager possess in the construction of the project pedagogical politician. In this manner, it is presented democratic management by means of its concepts, application in the schools, as well as its main protagonists; approaching the main concepts and characteristics of the Project Pedagogical Politician - PPP; as well as analyzing the importance of the general process in the construction of the Project Pedagogical Politician. He evidences yourself that the pertaining to school manager possess basic paper as a true connector link, a coordinator of efforts of all the pertaining to school community, promoting a climate harmonious, less bureaucratic, capable to promote the quarrel healthful, making possible the solution of problems of simple and easy form, without harming the quality in education.

Key-words: Project Pedagogical Politician. Management Democratic and Participative. Autonomy. Pertaining to school manager.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios Norteadores do Projeto Político Pedagógico .....	37
------------------------------------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Gestão Democrática: Conceito e Bases Fundantes.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Gestão Democrática nas Escolas públicas.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Dos Protagonistas.....</b>	<b>19</b>
2.3.1 Os Professores.....	19
2.3.2 Os Alunos.....	21
2.3.3 Os Pais.....	22
2.3.4 O Educador .....	23
<b>3 DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E RELEVÂNCIA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Conceitos e Características .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Princípios Norteadores do Projeto Político Pedagógico .....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Igualdade.....	32
3.2.2 Qualidade no Ensino .....	32
3.2.3 Gestão Participativa e Democrática .....	33
3.2.4 Liberdade .....	34
3.2.5 Valorização do Magistério .....	35
<b>3.3 Importância do Projeto Político Pedagógico .....</b>	<b>38</b>
<b>4 PAPEL DA GESTÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....</b>	<b>42</b>

<b>4.1 A importância da Descentralização da Gestão Escolar .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Gestão Autônoma Escolar.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 O Papel do Diretor no Processo .....</b>	<b>46</b>
<b>4.4 Legitimação e Conselho Escolar .....</b>	<b>49</b>
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se que a democracia, o exercício da cidadania pressupõe a participação política de todos na definição de rumos que serão assumidos pela nação. As formas de como a participação política se expressam não só na preferência de representantes políticos e governantes, mas ainda na participação em movimentos sociais e mesmo no envolvimento dos sujeitos com temas e questões da vida da nação, envolvimento que se manifesta em todos os níveis da vida cotidiana, e mesmo nos espaços tradicionalmente considerados como da ordem da vida privada.

Assim, o exercício da cidadania deve estabelecer o acesso de todos à totalidade dos recursos culturais relevantes para a intervenção e a participação responsável na vida social. Desde o domínio da língua falada e escrita, dos princípios da reflexão matemática, das coordenadas espaciais e temporais que organizam a percepção do mundo, dos princípios da explicação científica, das condições de fruição das obras de arte e das mensagens estéticas, domínios de saber tradicionalmente previstos como necessários na história das concepções sobre o papel da educação no mundo democrático, até outras tantas exigências que se impõem como injunções do mundo contemporâneo.

O presente trabalho acadêmico tem a intuito de refletir acerca da construção da implementação da Gestão Integrada da Escola, como um avanço do Projeto Político Pedagógico, entendido como elemento fundamental para a concretização de uma escola que busca a gestão democrática e participativa.

Entende-se então que a escola é um local de concepção, bem como de realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que precisa organizar seu trabalho pedagógico fundamentado em seus alunos. Diante desse contexto, é fundamental que ela ostente suas responsabilidades, sem esperar que os administradores superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe dêem as condições necessárias para levá-la adiante.

Desse modo, o objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar o papel da gestão escolar para a construção do projeto político pedagógico.

Já os objetivos específicos são: a) apresentar a gestão democrática, expondo seus conceitos, aplicação nas escolas, bem como seus principais protagonistas; b) abordar os principais conceitos e características do Projeto Político

Pedagógico – PPP; c) analisar a importância do processo geral na construção do Projeto Político Pedagógico.

Assim, a fim de alcançar a proposta inicial, este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, além da introdução e conclusão

O primeiro capítulo aborda a gestão democrática, apresentando seus conceitos, bem como a gestão na escola pública e ainda o papel dos protagonistas.

Em seqüência, apresenta-se o projeto político pedagógico, expondo seus conceitos, características, princípios norteadores, assim como os principais elementos que devem ser levados em consideração no momento de sua implantação.

Apresenta-se, na seqüência, o papel da gestão para construção do PPP, apresentando a importância da descentralização da gestão escolar, assim como a gestão autônoma da escola, expondo ainda o papel do diretor no processo e uma visão do conselho escolar e legislação.

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, por meio de sua tipologia e classificação.

Por fim, têm-se as considerações finais deste trabalho, onde são expostos o alcance dos objetivos traçados, as principais limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

### 2.1 Gestão Democrática: Conceito e Bases Fundantes

No domínio das teorias da administração em geral, a gestão democrática corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem, e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores, no que se refere à tomada de decisão.

Este envolvimento manifesta-se, em geral, na participação dos envolvidos na definição de metas e objetivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, bem como no acesso à informação e no controle de execução. O envolvimento pode assumir diferentes graus de poder e responsabilidades e afetar, quer a organização no seu conjunto, quer cada membro e o seu posto de trabalho, embora esteja sempre orientado para a realização das finalidades da boa organização da empresa.

No quadro da evolução das teorias administrativas, a aceleração no desenvolvimento de formas de gestão democráticas e participativas situa-se nos finais da década de 60 até meados de 70, na Europa, onde, por efeito de movimentos políticos e sociais diversos, os trabalhadores e as suas organizações sindicais passaram a reivindicar modalidades mais democráticas de gestão que levassem à introdução de diversas formas de *cogestão* em muitas empresas e a experiências *autogestionárias*.

Do ponto de vista educacional, as mudanças foram bastante significativas. A escola também sofreu influências destas transformações sociais e políticas. Essas mudanças exigiram, não só uma nova forma de gestão, mas, também, como bem diz Frigoto (1995, p. 34):

[...] um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais, trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender as novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva.

As escolas tornaram-se organizações profissionais, e uma das características destas organizações é, exatamente, o controle que os profissionais

exercem sobre a sua gestão, seja através da participação nas decisões ou na elaboração de seu plano pedagógico.

Quando se fala em gestão democrático-participativa da escola e o envolvimento de pessoas que a ela estão subordinados, imagina-se uma organização em que a gestão é uma dimensão do próprio ato de educar. A escola se configura nesta dimensão não simplesmente como uma empresa em que se administra recursos financeiros, recursos humanos e recursos estratégicos.

Para Paro (2003, p. 7), a escola tem seu diferencial no ramo administrativo, pois:

A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana, implícita no ato educativo “portanto há de ter a participação de todos os seus envolvidos (pais, alunos, professores, comunidade) no envolvimento de um bom *projeto político pedagógico* para a mesma.

Nessa linha, destaca-se que existem dois tipos primordiais de gestão, a democrática e a participativa.

É nesta dimensão que queremos abordar nossa reflexão a cerca da relação da gestão democrática e o papel social que a escola deve ter no seio da sociedade, como formadora de homens e mulheres concretos realizadores de sua história, entendendo, neste caso, a educação como diz Paro (2003, p. 4) “(...) como apropriação da cultura humana produzida historicamente (...)”. Por isso, falar em gestão democrática participativa, de modo particular a pública, requer o envolvimento de todos para uma boa formação de nossas crianças e jovens.

Segundo Ferreira (2001, p. 63), do ponto de vista conceitual, a gestão democrática seria:

[...] transferir a autoridade e a responsabilidade pela gestão de um bem público para o grupo diretamente envolvido no trabalho é uma prática democrática e socialmente justa, desde que não se escondam por trás o incentivo a ações de natureza corporativa, e tão pouco a intenção por parte do estado de se desfazer de suas obrigações para com a população.

Significa dizer, com isto, que todo trabalho, envolvendo o coletivo, tem que ser feito, através de uma equipe, onde uma liderança própria da escola ou de pais, ou da comunidade, ou dos três juntos, para desencadear o processo. A tarefa de conscientização é árdua, mas a sociedade precisa tomar consciência de seus problemas, assim como necessidades, e lutar para envolvê-los.

Aprende-se democracia vivendo-se o exercício democrático. Não se pode pensar em formar o cidadão numa escola onde a prática pedagógica diária é caracterizada por uma direção centralizadora de poder. Sabe-se que o exercício da gestão é essencialmente um ato político e que este deve ser usado para servir ao coletivo, as classes menos favorecidas.

Hara (1998, p. 49) diz que:

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sócio-político com interesses reais coletivos, de classe dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizadas, e sua solução está condicionada 'a questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola'.

Pode-se perceber, desta forma, que a gestão democrática e participativa é uma necessidade emergente da escola, assim como da sociedade brasileira. A democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão; pontos relevantes que não podem ser negligenciados pelas políticas educacionais.

Dessa forma, Ferreira (2001, p. 89) diz que:

[...] a busca da garantia da democratização do acesso, da permanência e da gestão se articulam inexoravelmente à defesa de um parâmetro mínimo de qualidade, permeado pelo estabelecimento de novas interligações com a sociedade civil organizada.

A articulação entre os diversos segmentos é o ponto de partida para a superação dos problemas que se encontram na escola e a procura por uma escola que construa coletivamente seu projeto pedagógico.

Ferreira (2001, p.113) destaca que:

[...] a direção de constrói e se legitima na participação e no exercício do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer. Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência da transformação.

Para que isso aconteça é necessário que a atuação na escola seja permeada pelas competências para que o ensino se torne significativo e produza conhecimentos, que possa transformar o sujeito que aprende em cidadão crítico, assim como capaz de mudar e transformar a sociedade da qual faz parte.

Nesse sentido, a gestão democrática continua sendo impregnada por dispositivo legal e direcionada, em sua efetivação, por princípios que, além de externos são artificiais e não decorrem dos anseios e necessidades das pessoas envolvidas. Apesar de sua fundamentação legal, a gestão democrática nem sempre funciona, efetivamente, na prática cotidiana da escola pública, sendo fundamentalmente realizada pela gestão participativa.

Mas, para melhor compreender o que vem a ser a gestão participativa, é primordial entender o significado da palavra participação a partir de sua etimologia como fazer parte, tomar parte ou ter parte.

Nessa linha, ao analisar a gestão participativa, Ferreira (2001, p. 68) destaca que:

Quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e, também, uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola, assim como do próprio exercício da cidadania em sua expressão mais prosaica.

Embora a legislação seja clara e bastante objetiva, falta muito ainda para se atingir o ideal na gestão democrática, pois a participação de seus atores, na atividade cotidiana tem acontecido em relação a aspectos secundários do processo que efetiva e não aos essenciais que continuam sendo resolvidos pela autoridade do diretor “cuja atuação é essencialmente contraditória e difícil” (FERREIRA, 2001, p.70). Dando continuidade, sobre este assunto Paro (2003, p. 11) afirma que:

O que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar de estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos fatores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola de hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade do interior da escola, e isso pretensamente lhe daria um grande poder e autonomia, mas por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da lei e da ordem na escola, em mero preposto do estado.

Mas, para que o processo de gestão democrática e participativa realmente se concretize, é primordial que haja a participação de pais, alunos, educadores, diretores e da comunidade na qual a escola está inserida.

## 2.2 Gestão Democrática nas Escolas Públicas

Na história das idéias pedagógicas, a autonomia das escolas sempre foi um sonho querido pelos educadores em vista de mudanças significativas na estruturação da gestão escolar; mas é a partir da 2ª Guerra Mundial que o mundo passa por mudanças culturais atingindo seu ápice na década de 60. As instituições atravessam profundas mudanças no contexto social, sexual e intelectual. É neste momento histórico que se inicia o processo de percepção da educação como instrumento de transformação social, bem como a escola como o espaço onde essa transformação pode ocorrer.

No entanto, uma escola que procure a transformação social deve ser uma escola democrática que garanta a todos o acesso e permanência ao sistema escolar proporcionando oportunidades de aprendizagem adequadas às condições específicas do aluno no que se refere às características pessoais e culturais, assim, abrindo espaço para a participação da comunidade escolar nas decisões e ações que dizem respeito à organização e ao funcionamento administrativo e pedagógico da instituição.

Uma escola democrática passa, no entanto por uma escola autônoma, administrativa, pedagógica e financeiramente, mas assistida tecnicamente objetivando ser capaz de alcançar os fins a que se propõe. Atendendo às normas gerais que regem a organização e funcionamento de escola no sistema.

A autonomia das escolas encontra suporte na própria constituição promulgada em 1988 que institui a *democracia participativa* criando instrumentos que possibilitem ao povo exercer o poder *diretamente* (artigo 1º).

No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: o “pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (artigo 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola.

A palavra autonomia, do ponto de vista pedagógico, sempre foi associada ao tema da liberdade individual e social, de ruptura com sistemas centralizadores e mais recentemente de transformação social. Pode-se dizer que a autonomia faz parte da própria natureza de educação e não pode ser confundida com auto-gestão. A palavra autonomia aparece no início dos anos 60 na linguagem política e, principalmente nos meios intelectuais da esquerda francesa insatisfeita com as

realizações concretas do socialismo burocrático. Nas teorias da educação, a autonomia pedagógica sempre foi considerada como alavanca da autogestão social.

Autogestão não se confunde, no entanto, com participação. Demo (1994, p. 159), filósofo alemão, diz que: “participação significa que todos podem contribuir com igualdades de oportunidades nos processos de formação discursiva da vontade”. Percebe-se, desta forma, que participar significa engajar-se numa atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade, significa ajudar a construir um plano de ação coletivo.

No entanto, a participação coletiva é ainda um problema, o que afirma Freire (2003, p. 62):

As diferentes experiências classificadas como fortemente participativas de gestão democráticas, autogestionárias, e economia social, terceiro setor ou cooperativismo de trabalho apresentam uma sucessão de problemas decorrentes, cuja solução não admite receitas fáceis e padronizadas.

Sabe-se, no entanto que estes problemas não são atuais, eles sempre existiram e irão existir enquanto não houver uma profunda renovação nas instituições e organizações que compõem a sociedade como um todo e a escola em particular. Já a autogestão visa à transformação e não a participação. Mas estes dois conceitos não são neutros, eles se completam e juntos fazem a escola democrática e autônoma. Há, no entanto críticas da autonomia escolar no sentido de perceber que o estado se isente de deixar de oferecer uma escola de qualidade para todos.

Outro problema é a existência por parte da sociedade de uma forma de opressão que é a divisão social do trabalho entre dirigentes e executantes que se reflete diretamente na administração do ensino, uns poucos fora da escola detêm o poder de decisão e controle, enquanto todos os outros simplesmente executam tarefas cujo sentido lhes escapa quase inteiramente.

A divisão social da escola é agravada pelo fato de ela ser justificada pela competência, separando especialistas de professores. O papel pedagógico foi esvaziado, sobretudo depois da criação pelo regime militar das habilitações técnico-administrativas do curso de pedagogia. No caso da administração escolar o problema está sendo sanado através das eleições para o cargo de diretor que é fator determinante para que a gestão democrática cresça e fortaleça. Segundo Freire (2003, p. 63) do ponto de vista conceitual a gestão democrática seria:

[...] transferir a autoridade e a responsabilidade pela gestão de um bem público para o grupo diretamente envolvido no trabalho é uma prática democrática e socialmente justa, desde que não se escondam por trás o incentivo a ações de natureza corporativa, e tão pouco a intenção por parte do estado de se desfazer de suas obrigações para com a população.

Significa dizer com isto que todo trabalho que envolve o coletivo tem que ser feito através de uma equipe onde uma liderança própria da escola ou de pais, ou de comunidade, ou de três juntos para desencadear o processo. A tarefa de conscientização é árdua, mas a sociedade precisa tomar consciência de seus problemas e necessidades e lutar para envolvê-los.

Aprende-se democracia vivendo-se o exercício democrático. Não se pode pensar em formar o cidadão numa escola onde a prática pedagógica diária é caracterizada por uma direção centralizadora de poder. Sabe-se que o exercício da gestão é essencialmente um ato político e que este deve ser usado para servir ao coletivo às classes menos favorecidas.

Em suas análises, Demo (1994, p. 23) diz que:

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sócio-político com interesses reais coletivos, de classe dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizadas, e sua solução está condicionada 'a questão da distribuição e apropriação da riqueza e dos benefícios que transcendem os limites da ação da escola'.

Pode-se perceber desta forma que a gestão democrática e participativa é uma necessidade emergente da escola e da sociedade brasileira. A democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão, pontos relevantes que não podem ser negligenciados pelas políticas educacionais.

Freire (2003, p. 89) diz que:

[...] a busca da garantia da democratização do acesso, da permanência e da gestão se articulam inexoravelmente à defesa de um parâmetro mínimo de qualidade, permeado pelo estabelecimento de novas interligações com a sociedade civil organizada.

A articulação entre os diversos segmentos é o ponto de partida para a superação dos problemas que se encontram na escola e a procura por uma escola que construa coletivamente seu projeto pedagógico.

Freire (2003, p. 113) destaca que:

[...] a direção de constrói e se legitima na participação e no exercício do projeto pedagógico que reflita o projeto de homem e da sociedade que se quer. Um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potencia da transformação.

Para que isso aconteça é necessário que a atuação na escola seja permeada pelas competências para que o ensino se torne significativo e produza conhecimentos, que possa transformar o sujeito que aprende em cidadão crítico e capaz de mudar e transformar a sociedade da qual faz parte.

Para isso Freire (2003, p. 113) afirma:

Nossa prática de gestão, comprometida com a formação de homens e mulheres brasileiros fortes e capazes de dirigir seus destinos, os da nação e os do mundo têm que possuir a força do conhecimento emancipação que possibilite e equilíbrio da afetividade das relações, a competência em todos às atividades e a riqueza do firme caráter que norteia nossas ações.

Enfim, é na escola e através da educação que a transformação poderá ser de fato efetivada, só através da articulação e do diálogo com os atores envolvidos na gestão democrática da escola pública se pode transformar a sociedade.

## **2.3 Dos Protagonistas**

Para que se tenha uma gestão democrática faz-se necessário um conjunto e parcerias. Essa parceria representa, principalmente, uma construção de diversas atividades e influências, que abrange desde a consciência de participação até as ações palpáveis em favor do bom funcionamento da escola.

Assim sendo, é necessário contar com alguns parceiros que atuam como co-gestores no arrojo eficaz de uma boa administração escolar, que são os pais, alunos, professores que formam a comunidade escolar.

### **2.3.1 Os Professores**

Quando se fala de gestão democrática, percebe-se que está voltada principalmente para o envolvimento dos trabalhadores na gestão, que no contexto escolar, quer dizer, em primeira escala, dos professores.

Assim sendo, pode-se destacar duas razões fundamentais, dentre muitas, explicam o envolvimento dos professores na gestão democrática das escolas:

O primeiro ponto refere-se à organização como a escola, onde nota-se que a gestão é considerada uma dimensão do próprio ato educativo. Determinar objetivos, optar por determinadas estratégias, organizar, coordenar, avaliar as atividades e os recursos, no ambiente da sala de aula, ou ao nível da escola no seu conjunto, são serviços com sentido pedagógico e educativo evidentes.

Ao analisar o segundo ponto, percebe-se que a redefinição da profissão docente, bem como as mudanças nos modelos assim como as práticas de ensino, a que se tem presenciado nos últimos anos, têm valorizado a abordagem do professor como um gestor de situações educativas. Percebe-se assim, que o papel do professor não se refere apenas a transmite conhecimentos aos seus alunos, mas o que indica as condições necessárias para que estes possam aprender com as suas próprias dúvidas, sendo também conhecido como facilitador de aprendizagem.

Nesse contexto o professor passa a ser considerado um organizador e disponibilizador de recursos, em conjunto com os demais docentes e, por vezes, outros adultos, quer seja no ambiente de sala de aula quer seja em outras dependências do ensino. Vale ressaltar que, essas funções de gestão não podem ser desenvolvidas por um único professor e nem fora de uma organização.

Assim sendo, percebe-se que o papel central que a participação dos professores desempenha para o êxito da gestão de uma escola e para a sua adequação a função que ela datem em seus objetivos. Contudo esta reflexão em torno do papel do professor, não pode dispersar a correspondente formação. É ela que permite uma participação qualificada e o assumir de novos papéis quer se trate de professores que desempenham cargos de gestão de topo, ou de gestão intermediária, ou simplesmente se integrem em equipes de ensino.

A gestão do ensino e das escolas é uma tarefa complexa que exige conhecimentos específicos, no domínio da administração educacional, e que deveria fazer parte da formação inicial e contínua de cada professor, em função da natureza dos cargos que exercessem e das tarefas pelas quais se responsabilizam.

### 2.3.2 Os Alunos

Na maior parte das obras que tratam especificamente da gestão democrática e participativa nas escolas, não é suficientemente valorizado o papel desempenhado pelos alunos.

Por um lado, em muitos setores nomeadamente ligados á administração escolar, ainda é dominante a concepção do aluno como *produto* do trabalho dos professores e da atividade da escola. Esta concepção está ligada aos modelos e práticas tradicionais de ensino que faziam do professor um oleiro e dos alunos o barro que se moldava. Paulo Freire trabalhou muito bem esta situação quando denomina este tipo de *educação de bancária*. Para Freire (2003, p. 58) este tipo de modelo educacional o aluno é transformado em “[...] vasilhas, em recipientes a serem enchidos pelo educador. [...] desta maneira, a educação se torna um ato de depositar, em que os educandos são os depositários e o educador o depositante”.

Por outro lado, mesmo em versões menos *artesanais* do trabalho pedagógico e que corresponde a perspectivas neo-liberais recentes, o aluno é visto como *cliente* e o professor um *apresentador de serviços*. Ora, quer num caso quer no outro, o aluno é sempre visto como algo extrínseco à produção do próprio ato educativo, limitando-se a sofrer e consumir como metáfora utilizada. E neste caso não faz sentido falar em gestão democrática. Para que se possa defender a participação dos alunos na gestão da escola há que encará-los como se fossem sujeitos deste processo.

Na verdade, e em uma perspectiva pedagógica mais atualizada, os alunos são considerados, não como objetos da formação, mas como sujeitos da sua formação. Isto significa que as crianças e jovens que freqüentam as nossas escolas não devem ser vistas como consumidoras passivas dos conhecimentos transmitidos pelos professores, mas sim como co-produtores dos saberes (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a ser) necessários ao seu crescimento e desenvolvimento.

Nesta perspectiva, a atividade das escolas não é (como dizem os profissionais da educação) produzir *alunos-formados*, mas sim produzir conhecimentos, fornecer os meios e criar as condições para que as crianças e os jovens sejam autores do seu próprio crescimento (físico, psíquico, intelectual, afetivo, moral, entre outros). E nesta atividade os professores, e demais pessoas

que exercem funções na escola e os próprios alunos são todos produtores, ainda que diferentemente qualificados e especializados, mas igualmente responsáveis.

É por isso que olhando de um ponto de vista da gestão democrática-participativa, não basta dizer que a participação dos alunos na gestão das escolas é uma aprendizagem da cidadania, mas, mais do que isso, a participação dos alunos na gestão democrática é uma condição essencial para a própria aprendizagem. Isto não significa que minimizem os efeitos educativos da formação cívica e pessoal inerente a vivência democrática que a participação dos alunos na gestão proporciona.

Mas que, para além destas razões educativas, é preciso reconhecer aos alunos o direito de interferirem na organização dos “eu” próprio trabalho, em parceria com os outros setores da escola, no respeito da suas competências próprias e de um modo ajustado à sua idade e esfera de influência.

### 2.3.3 Os Pais

De um modo geral, parece existir hoje um relativo consenso quanto às vantagens das relações entre escola e a família para uma correta escolarização dos alunos. Contudo, durante muito tempo as regras e a natureza destas relações eram exclusivamente determinadas pelas autoridades escolares que viam nos pais uns auxiliares da ação educativa da escola, e nunca como parceiros neste processo.

Nestes últimos anos, em nossas escolas, têm-se visto muito a participação de pais não só no acompanhamento pedagógico de seus filhos, mas, sobretudo, e principalmente, na escola pública, o envolvimento de pais na gestão da escola pública, através de Conselhos de pais, Conselhos Escolar, etc. Discutem junto aos demais trabalhadores da educação sobre a aplicação de recursos para a escola através de políticas públicas educacionais que visem o melhoramento da estrutura da escola: física-ambiental, recursos pedagógicos para uma qualidade melhor de ensino.

Sendo assim, percebe-se uma mudança de mentalidade por parte dos pais em relação a seu papel na vida escolar de seus filhos. A mais importante é perceber que os mesmos sintam-se co-educadores dos alunos. As famílias constituem estruturas sociais com um impacto determinante no processo de socialização das crianças e dos jovens. Neste sentido, é importante que a direção da

escola permita o envolvimento da família dos alunos, em particular pai e mãe, como co-educadores.

Esse envolvimento deve ter como principais finalidades: articular as práticas escolares com as práticas familiares e da comunidade de origem; beneficiar do contributo de seus membros, como educadores, em atividades de natureza sócio-educativa; associar os pais à tomada de decisão sobre questões que afetam diretamente as modalidades da sua colaboração com a escola, ou que a prendam com o modo como a escola define e realiza os seus objetivos.

Na verdade, é na medida em que os pais se integram como co-educadores e co-gestores que devem participar nas estruturas formais e informais de gestão quotidiana da escola, independente do direito que lhes assiste, sempre, de acompanhar a escolarização dos seus filhos e exercer o controle democrático sobre o funcionamento da escola.

Neste sentido, é que se pretende desenvolver nas escolas uma *cultura de participação* que abranja os pais. A gestão deve criar condições para que um número cada vez maior e diversificado de pais possa ter um papel de relevo e intervenção no regular funcionamento e vida da escola. Só assim eles farão parte de uma mesma *comunidade educativa*, e só assim será possível encontrar representantes qualificados para integrarem as diversas estruturas de decisão.

#### 2.3.4 O Educador

A gestão democrática requer o trabalho de um educador, também, político e inovador, integrado e consciente, bem como atuante no social no qual a sua escola está inserida.

No entanto, observa-se que a prática pedagógica da grande maioria dos professores caracteriza-se pelo amadorismo, pois muitos escolheram o magistério influenciados por professores que marcaram sua trajetória escolar. Outros acham que basta ter o *dom* de ensinar, ter bom senso e boa vontade para ensinar. Estes são fatores importantes, mas sozinhos não determinam um desempenho profissional satisfatório. O educador precisa adquirir competência técnica que se caracteriza pelo domínio do conteúdo e da teoria pedagógica.

É preciso saber dar aula, motivar o aluno incentivando-o a controlar a disciplina, dominar o conteúdo, relacionar a melhor maneira de transmiti-lo

acompanhar a aprendizagem ter uma boa relação afetiva, entre outros. Na verdade são grandes os desafios enfrentados pelos professores o que vai exigir muita competência de sua parte. No seu cotidiano de sala de aula, o professor enfrenta classes muito numerosas, espaço físico inadequado, problemas de evasão e repetência, material de apoio insuficiente sem falar dos problemas trazidos pelo aluno como as condições de vida, defasagem cultural, grande passividade, agressividade e falta de interesse.

Embora sabendo que os problemas vindos de fatores extra-escolares só serão resolvidos a partir de profundas transformações sociais, o redimensionamento dos fatores intra-escolares poderão minimizar as causas do processo de repetência e evasão escolar.

É de extrema importância que o educador aprenda a trabalhar com esta escola precária e, sobretudo aprenda a trabalhar com esse aluno real e concreto, carente, despreparado e desfavorecido que se deve trabalhar pelo menos enquanto profundas modificações sociais não se realizarem. O desafio é ensinar para que o aluno aprenda, apesar de tudo.

A figura do educador tem sofrido grandes transformações ao longo da história brasileira. No início da descoberta do país, identificava-se com o modelo educativo jesuítico, preocupado em catequizar e educar para as primeiras letras. A imagem do educador autocrático, o que só transmite conhecimento, tem caracterizado a escola até hoje.

Com a instauração do capitalismo como doutrina econômica do século XX a figura do educador sofreu grandes e profundas transformações. Em função disso o papel do professor transformou-se assumindo aspectos complexos e específicos. Em virtude disso passou a ser alguém que expressa uma doutrina pedagógica que implícita ou explicitamente se baseia em uma filosofia de vida, uma concepção de homem e sociedade. As características de seu trabalho serão pautadas por uma opção pessoal e consciente.

Dessa forma, como pessoa com o poder do saber nas mãos ele pode ser tanto um agente de manutenção do *status quo* que transmitirá ao aluno noções e princípios que garantam a hegemonia da classe dominante, quanto um agente de inovações políticas que trará ao dominado de sua inércia para que possa lutar pela dignidade de ser humano, sua experiência como educador deverá ser expressiva, criadora pois segundo Alves (1982, p. 28) “[...] um educador [...] e um fundador de

mundos, mediador de esperanças, pastor de projetos”. É um trabalho difícil, mas que deverá ser contínuo, progressivo e permanente. Deverá ser um trabalho de base a partir da realidade existente, procurando pouco a pouco e com muita persistência fazer nascer o homem crítico criador de seu mundo e de sua história.

Conseqüentemente, será o veículo de democratização da estrutura do poder não podendo ser apenas aquele que compreende e denuncia o autoritarismo, a opressão existente na escola e na sociedade de forma geral.

Assim, é necessário que o professor assuma seu trabalho como tarefa democrática e participativa, comum, a ser decidida, planejada, executada, controlada e avaliada por todos os indivíduos nela envolvidos, pois segundo Freire (2003, p. 49) “sua função é servir de mediador da educação, da aprendizagem de todos, seja na escola. Propriamente dita, seja no bairro, no sindicato, na fábrica, no partido, na comunidade”.

Será, então, um elemento criador de uma prática política. Para isso ele nunca poderá ser um indivíduo ausente de sua realidade. Primeiro, deve conhecê-la para aceitá-la, ou contestá-la. Em segundo, trabalhar sobre ela, fazer nascer a partir dela as novas propostas criadoras de educação e conscientização política.

De acordo com Freire (2003, p. 78):

[...] deve ser sujeito politicamente comprometido não apenas com educação mas com toda a sociedade através da educação (...). Existem portanto, pesos e atos políticos em nosso trabalho pedagógico, assim, como existem especificidades pedagógicas em nosso trabalho político.

Deverá, pois, ser essencialmente um indivíduo comprometido consigo mesmo, com sua dignidade e com a dignidade social com um todo. Ele é que deverá batalhar para que a escola abra seu espaço como agente inovação.

Enfim, o professor precisa ser um indivíduo que acredita no que faz, em seu poder criador e nos que com ele convivem no trabalho de educar gerações e, principalmente, no trabalho participativo realizado, a partir da própria escola. Para que isso aconteça deve ser um professor aberto para garantir a troca constante de informações com o ambiente amplo ou restrito, possibilitando aperfeiçoamento contínuo constante e progressivo de todos os elementos envolvidos no processo de educar gerações.

### **3 DO PROJETO POLÍTICO E PEDAGÓGICO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E RELEVÂNCIA**

Neste capítulo que se inicia são apresentados os principais conceitos, características e relevância do Projeto Político Pedagógico – PPP. Para tanto, é primordial identificar e analisar os princípios norteadores, sua relevância e procedimentos para implantação do mesmo nas escolas públicas brasileiras.

#### **3.1 Conceitos e Características**

Antes de analisar o PPP em si, é fundamental conhecer o real conceito do que é um projeto. Em seu sentido etimológico, vem do *latim projectu*, participio passado do verbo *projicere*, significando lançar para adiante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento.

Na concepção de Frota (2008), possui começo e fim determinados, com restrição de recursos limitados, além de serem bem planejados, executados e controlados progressivamente elaborados e executados por pessoas. Assim, seu resultado final é algo diferente de quando o projeto foi começado.

Desse modo, o autor considera o projeto como um empreendimento com tempo determinado, ou seja, é temporário, objetivando a criação de um determinado produto ou serviço com resultado exclusivo.

Ao caracterizar um projeto, Frota (2008, p. 5) menciona:

1. Empreendimento temporário com início e fim
2. Cria um produto, serviço ou resultado único
3. Alinhado com objetivos
4. Tem atividades interrelacionadas
5. Elaborado progressivamente por etapas
6. Possui restrições (tempo, prazo, custo, qualidade)
7. Planejado, executado e controlado
8. Influência e participação de pessoas
9. Susceptível a mudanças e incertezas
10. Necessita de gestor, cliente e patrocinador

Essas peculiaridades são comuns à maioria dos projetos, podendo variar de acordo com seus objetivos ou fins, mas normalmente seguem esta linha de raciocínio.

Adentrando especificamente na elaboração do PPP, é importante destacar que sua construção precisa bem planejada, por possuir recursos bastante limitados, mas com intensa necessidade de obter resultados positivos, sendo necessário lançar-se à frente a fim de supor como as conseqüências positivas podem ser aplicadas e usufruídas no contexto escolar.

Ao opinar sobre este tema, Gadotti (1997, p. 122) afirma que:

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 tende a determinada ruptura. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1997, p. 122).

Conforme já mencionado, a implantação de um projeto busca a implantação de uma determinada mudança, dando um novo rumo ou direção a uma situação já existente, e isso não é diferente com o político pedagógico nas escolas públicas brasileiras que possuem, em seus projetos, concepções iniciais de compromisso sócio-político com interesses reais e coletivos da população majoritária, objetivando a formação de um cidadão melhor para toda a sociedade.

Sobre a dimensão social e política do PPP, Betini (2005, p. 38) afirma que:

O projeto político-pedagógico mostra a visão macro do que a instituição escola pretende ou idealiza fazer, seus objetivos, metas e estratégias permanentes, tanto no que se refere às suas atividades pedagógicas, como às funções administrativas. Portanto, o projeto político pedagógico faz parte do planejamento e da gestão escolar. A questão principal do planejamento é expressar a capacidade de se transferir o planejado para a ação. Assim sendo, compete ao projeto político-pedagógico a operacionalização do planejamento

escolar, em um movimento constante de reflexão-ação-reflexão.

Ou seja, o referenciado autor destaca a necessidade dos objetivos e metas do PPP, saírem efetivamente do papel, ou seja, aquilo que foi planejado deve ter partido de uma análise, de um intenso processo reflexivo prévio sobre as necessidades políticas e sociais que a escola precisa suprir, transformando esse planejamento em ações aplicadas.

Com relação à dimensão política, ela precisa ser desempenhada conforme a própria prática pedagógica é realizada, ou seja, devem caminhar em conjunto, pois aquela, a dimensão pedagógica, reside a oportunidade de ocorrer a concretização da intencionalidade da escola que formar um cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo, ciente de seus direitos e deveres enquanto membro efetivo de uma sociedade. Ou seja, verifica-se a responsabilidade da concepção pedagógica como uma forma de decidir as ações educativas e as peculiares necessárias às escolas de exercerem seus propósitos e sua intencionalidade (FREITAS, 2004).

Diante do exposto, pode-se observar o caráter indissociável do político pedagógico de um projeto, e é assim que deve ser, conforme Gadotti (1997), pois é um processo que precisa ser constantemente avaliado e discutido, a fim de identificar e resolver os principais problemas e desafios das escolas públicas brasileiras a partir de uma análise de aplicação de soluções viáveis à efetivação de sua intencionalidade, buscando ser, efetivamente, uma entidade dotada de democracia capaz de ter seus membros participantes do processo, que não é descritiva ou construtiva, mas é constitutiva. Além de propiciar a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania. Pode parecer complicado, mas trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola.

Na opinião de Veiga (2002, p. 13), o PPP é um importante instante em que as escolas têm a oportunidade de refletirem e discutirem sobre os problemas da escola, seus desafios e as principais soluções que podem ser dadas na busca de alternativas viáveis à concretização de sua intencionalidade que deve sair do simples caráter descritivo ou constatativo assumindo uma postura constitutiva.

Desse modo, o PPP precisa relacionar-se à própria organização das atividades pedagógicas desenvolvidas na escola, a partir de dois níveis: como gestão escolar como um todo e como coordenação da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando conservar a visão do todo. Nesta caminhada, é válido ressaltar que o PPP busca uma melhor organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Opinando sobre este assunto, Betini (2005, p. 39) menciona que:

Ao se construir o projeto político-pedagógico, é fundamental que se tenha em mente a realidade que circunda a escola; realidade que se expressa no contexto macro da sociedade: econômico, político e social; e aquela que se verifica ao entorno da escola. A realidade macro da sociedade, certamente, afeta a vida da escola, assim como também a afeta a sua realidade interna específica, o seu funcionamento, possibilidades e limites. Não levar em consideração os aspectos sociais que envolvem a escola no planejamento educacional, mesmo em nível micro, pode fazer com que o planejamento falhe em seus resultados.

Nesse caso, verifica-se que a análise realizada pelo autor ultrapassa o limite do simples contexto escolar, indo mais além por considerar toda a comunidade escolar, acreditando que as relações estabelecidas entre os ambientes interno e externo são importantes à efetivação do PPP, pois somente assim conseguirá alcançar seus efetivos objetivos políticos e pedagógico.

Nesse caso, é importante destacar, a partir dos preceitos defendidos por Freitas (2002), que a construção do PPP deve passar pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade, significando resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o PPP da escola dará recomendações necessárias à escolar do trabalho pedagógico que precisa ser desenvolvido, incluindo as atividades que precisam ser realizadas pelo professor no contexto interno da sala de aula, ressaltado anteriormente.

E para enfrentar essa ousadia, necessita-se de um referencial que baseie a constituição do PPP. A questão é, pois, saber qual referencial se tem que questionar para compreender a necessidade da prática pedagógica. Nesse sentido, é preciso que esteja fundamentado nos preceitos da teoria pedagógica, sendo possível empreender um processo crítico pautado na prática social e a partir de um real processo de solução de problemas educacionais dentro e fora do contexto escolar.

Com isso, verifica-se a necessidade de encontrar uma teoria capaz de subsidiar os problemas educacionais, pautados em soluções práticas e fáceis estando diretamente relacionados aos interesses da maioria da população. Assim, também é preciso que possua o controle das bases teóricas e metodológicas imprescindíveis à concretização das concepções adotadas no cunho coletivo.

Ao analisar este assunto, Freitas (1991, p. 23) afirma que:

As novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força – às vezes favoráveis, às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio ‘chão da escola’, com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola.

A partir da concepção de Freitas (1991, p. 23), verifica-se que o PPP passou por uma grande mudança em sua concepção inicial, saindo apenas do foco na administração central, e analisando outros pontos mais de cunho educacional, analisando a própria vivência de cada um de seus membros, pois a construção deste projeto não deve definir um modelo único e acabado, mas instigar novidades e gerenciar as ações pedagógicas planejadas e organizadas pela própria escola.

Ou seja, durante a construção do PPP, é fundamental que as escolas recebam apoio técnico e financeiro, além de terem suas ações subsidiadas por instâncias superiores do sistema de ensino. Assim, não é preciso somente fazer com que professores e demais funcionários colaborem com sua concepção, mas é imprescindível que sejam criadas situações em que ocorra o aprendizado efetivo e o desenvolvimento de novas formas de pensar o fazer pedagógico de forma coerente.

Nesse contexto, é uma forma de reforçar que a escola não pode mais atuar de cima para baixo, devendo ter um processo de gestão menos burocrático,

sem ter uma visão única e centralizada, buscando a descentralização de suas ações, a fim de ter um gerenciamento mais autônomo e com qualidade nos serviços prestados aos alunos e à comunidade na qual está inserida.

O PPP, além de orientar todos os processos escolares deve servir também como uma forma de avaliação, visando nutrir os processos de decisão e formulação de ações/atividades voltadas à melhoria do ensino e, por conseguinte, da escola como um todo. Nesse cenário, a avaliação faz parte do cotidiano da atividade humana, permitindo o conhecimento, aprimoramento e a orientação das ações do indivíduo e das organizações.

Veiga (2002) menciona que o PPP é uma necessidade de responder a um requerimento formal, é um momento reflexivo, devendo focar na sucessiva demonstração das idéias dos educandos sobre a educação, sobre o ensino e a função social que possui. O “Projeto Político Pedagógico é a organização do trabalho pedagógica como um todo”. É preciso ser criado estudado, refletido e discutido continuamente pelos profissionais envolvidos. No documento enfatiza-se a necessidade da teoria caminhar junto com a prática, estando bem articulados.

Como foram encontrados nas instituições em foco, é possível dizer que o projeto político pedagógico consiste num documento de intenções pedagógicas que consolidam progressiva e coletivamente a concepção de ensino aprendizagem. Para tanto, o PPP é construído no contexto de uma realidade complexa; sua estrutura revela característica das inter-relações existentes na instituição em que os cursos estão organizados e articulados com toda a ambiência universitária como, dos cursos entre os cursos e biblioteca, cursos e o sistema educacional, cursos e a sociedade. Ou seja, Veiga (2002) empreende uma análise que saí do simples contexto da escola pública e adentra no cenário universitário, destacando a importância que o PPP possui em diferentes âmbitos de abordagem do ensino. Mas, não adentraremos mais neste cenário por não ser este o foco desta pesquisa.

Assim, o PPP precisa objetivar a criação de novas possibilidades de ruptura como a homogeneização, fragmentação e a hierarquia do cotidiano acadêmico, à medida que busca elucidar novas possibilidades de organizar os trabalhos pedagógicos nas instituições.

A literatura sobre o assunto faz crer que seus projetos educacionais já foram discutidos, elaborados e atualizados, devendo ter uma íntima relação com o da escola. O sucesso ou fracasso desses projetos está diretamente relacionado á

existência de uma realidade concreta ou metafísica, além de dever ter apoio político, social, econômico, técnico e humano com pessoas qualificadas estando à frente de sua gestão.

Para alguns autores deve ser construído e realimentado constantemente em todas as suas vertentes, pois segundo Veiga (2002, p. 13), “o Projeto Político Pedagógico deve ser considerado como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas das escolas, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua internacionalidade”.

A autora afirma que o Projeto Político Pedagógico tem a ver com o trabalho pedagógico e citando dois (2) níveis quanto à organização a escola como um todo e como organização de sala de aula.

### **3.2 Princípios Norteadores do Projeto Político Pedagógico**

Ao analisar a fundamentação do PPP a partir de todo o trabalho escolar, é fundamental destacar que ele possui embasamento em princípios como a escola democrática, pública e gratuita. Assim, os princípios fundamentais são: igualdade de condições para acesso e permanência na escola, qualidade, gestão participativa e democrática, liberdade e valorização do magistério.

#### **3.2.1 Igualdade**

Com relação à igualdade de condições para acesso e permanência na escola, Saviani (2006, p. 63) ressalta que ainda nos dias atuais existe uma grande desigualdade no ponto inicial de discussão, mas é primordial que os objetivos finais sejam os mesmos, iguais para todos.

Portanto, só é possível considerar o processo educativo em seu conjunto sob a condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e democracia como realidade no ponto de chegada (SAVIANI, 1982, p. 63).

Além disso, é fundamental que sejam criadas oportunidades iguais para todos, possibilitando uma expansão quantitativa das ofertas dadas, necessitando de um melhor nível e quantidade de atendimentos, mantendo os mesmos níveis de qualidade.

### 3.2.2 Qualidade no Ensino

A qualidade no ensino não deve ser um privilégio apenas das escolas particulares, mas é preciso que abranja também as públicas, englobando os alunos menos afortunados, pois a qualidade no ensino é uma das principais formas de obter melhores resultados no processo de formação de cidadãos mais conscientes de seus direitos e deveres, além de possibilitarem mais chances de cursarem alguma graduação em instituições de ensino público.

Assim, verifica-se que um dos maiores desafios do PPP da escola é o de possibilitar uma qualidade de ensino para todos. A qualidade desejada insinua duas extensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política. Uma não está submissa à outra; pois cada uma delas possui possibilidades próprias.

No contexto formal ou técnico, enfatiza-se os instrumentos, técnicas e principais metodologias adotadas, ou seja, nesse tipo de qualidade não possui uma vinculação aos conteúdos existentes. De acordo com Demo (1994, p. 14), “significa a habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento”.

Por outro lado, no contexto da qualidade política é imprescindível que haja a participação de todos, por possuir uma vinculação bastante intensa aos fins, valores e conteúdos pragmáticos, ou seja, a competência humana possui importância muito grande na formação deste tipo de qualidade. Nesse caso, Demo (1994, p. 15) menciona o fato de que esse tipo de qualidade “centra-se no desafio de manejar os instrumentos adequados para fazer a história humana. A qualidade formal está relacionada com a qualidade política e esta depende da competência dos meios

Analisando este tema, Veiga (2002, p. 37) afirma que:

O projeto político, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do

tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações específicas para obtenção desses fins são meios. Essa distinção clara entre fins e meios é essencial para a construção do Projeto Político Pedagógico.

Ou seja, para que o PPP tenha uma aplicação efetiva no contexto escolar, é fundamental que toda a comunidade escolar esteja atuando em conjunto, a partir de atividades específicas realizadas em prol do alcance das metas e objetivos previamente almejados.

### 3.2.3 Gestão Participativa e Democrática

Este assunto já foi bastante abordado no capítulo anterior, em que foi possível verificar que é um princípio defendido na própria Constituição Federal de 1988, abrangendo as dimensões escolares pedagógicas, administrativas, de coordenação e financeiras.

Sobre a importância da gestão participativa e democrática nas escolas públicas brasileiras, Veiga (2002, p. 39) afirma que:

Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um Projeto Político Pedagógico ligado à educação das classes populares. A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

Diante do exposto, verifica-se que a gestão democrática e participativa no contexto das escolas públicas brasileiras impõe uma nova forma de pensar a própria

estrutura escolar, buscando novos meios e atividades que valorizem a socialização, com ações coletivas, ressaltando a necessidade da prática da coletividade em diminuição da burocracia e do individualismo, por meio da eliminação da exploração, além de aumentar a autonomia e independência dos órgãos intermediários. Assim, a escola torna-se um meio de consagrar a formação de cidadãos com políticas educacionais voltadas à coletividade.

Dessa forma, verifica-se que a gestão democrática e participativa somente será implantada efetivamente com a participação de todos os representantes em seus diferentes níveis de decisão e com a inclusão da comunidade escolar em suas diversas formas de interesse.

Nesse caso, observa-se que a gestão democrática e participativa não é tão simples de ser implantada, pois precisa da eliminação de aspectos antes difundidos facilmente no contexto escolar como o excesso de burocracia e a centralização das decisões, exigindo a participação de todos e a construção de um processo de gestão pautado no interesse de todos.

### 3.2.4 Liberdade

A liberdade é outro princípio amplamente difundido no contexto da Carta Magna de 1988. No contexto do PPP, a liberdade refere-se à própria concepção inicial da autonomia, como uma forma de resgatar o ideal da escola pública que é a formação de cidadãos e não, um processo lento e burocrático de concentração de poder nas mãos de poucos, pois a autonomia e a liberdade são o 'pontapé' inicial de toda a construção pedagógica.

Assim, Veiga (2002, p. 41) afirma que "o significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas". Ou seja, é o momento de consagração da importância interna que a escola possui, pois o mais relevante é o desenvolvimento educacional e social de seus sujeitos: os alunos.

Na concepção de Rios (2006), a escola possui uma certa autonomia e liberdade, mas, muitas vezes, fica tolhida em novas oportunidades de articulação e possibilidades, pois por insuficiência de recursos é muito comum que os educadores não consigam basear suas fundamentações de sala de aula em sua própria vivência interpessoal e coletiva.

Assim, defende a construção de uma liberdade fundamentada em suas próprias experiências, fazendo-se necessário pensar na importância da relação interpessoal entre alunos, professores, gestores, demais funcionários, pais e da comunidade escolar como um todo, pois esses são os principais sujeitos responsáveis pela construção de um PPP capaz de atender às necessidades sociais e educacionais de formação de cidadãos com direitos e deveres iguais, além de facilitar o acesso ao ensino universitário gratuito e a melhores empregos.

Analisando esse tema, Heller (1982, p. 155) afirma que:

A liberdade é sempre liberdade para algo e não apenas liberdade de algo. Se interpretarmos a liberdade apenas como o fato de sermos livres de alguma coisa, encontramos-nos no estado de arbítrio, definimo-nos de modo negativo. A liberdade é uma relação e, como tal, deve ser continuamente ampliada. O próprio conceito de liberdade contém o conceito de regra, de reconhecimento, de intervenção recíproca. Com efeito, ninguém pode ser livre se, em volta dele, há outros que não o são!.

Quando se pensa na liberdade na escola, deve-se pensá-la na relação entre administradores, professores, funcionários e alunos que aí assumem sua parte de responsabilidade na construção do Projeto Político Pedagógico e na relação destes com o contexto social mais amplo.

### 3.2.5 Valorização do Magistério

A formação de cidadãos ciente de seus direitos e deveres não é tarefa das mais simples, envolvendo diversas formas de abrangência e concepções, além de precisar de professores capacitados e devidamente orientados ao contexto político, econômico e social vigente, dentro e fora da escola, pois é um processo longo e contínuo, precisando de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros, além da possibilidade de agregar os elementos internos e externos.

A valorização do magistério é uma das principais formas de obter melhorias efetivas no processo de ensino e aprendizagem, a partir de uma maior articulação entre as instituições formadoras, ou seja, as instituições de ensino superior e a própria Escola Normal, isto é, toda a rede de ensino e de formação de educadores. A formação profissional sugere ainda a indissociabilidade entre a concepção inicial e a continuada.

O apoio à valorização dos educadores é uma forma de garantir o contínuo processo de ensino e aprendizagem de qualidade aos alunos. Além disso, é primordial que os professores tenham a liberdade de associarem seus conhecimentos à sua própria experiência pessoal.

Sobre este assunto, Veiga (2002, p. 41) afirma que:

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos professores articulado com as escolas e seus projetos.

Em suas análises, Veiga (2002) ainda considera que o processo continuado de formação dos professores precisa estar centrado realmente no aperfeiçoamento do ensino dentro de sala de aula, assim, é imprescindível que faça parte do PPP. Nesse caso, é de responsabilidade da escola:

- Proceder ao levantamento de necessidade de formação continuada de seus profissionais;
- Elaborar seu programa de formação, contando com a participação e o apoio dos órgãos centrais, no sentido de fortalecer seu papel na concepção, na execução e na avaliação do referido programa (VEIGA, 2002, p. 73).

A formação contínua dos educadores precisa de uma escola compromissada com a constituição do PPP, não devendo se limitar aos conteúdos curriculares, mas se ampliar à discussão da escola como um conjunto de atividades e suas interações sociais. Com isso, verifica-se a necessidade dos professores vincularem as aulas ministradas a assuntos como cidadania, ética, importância do estudo, mercado de trabalho, uso de drogas, doenças sexualmente transmissíveis, entre outros. Mas, estes assuntos devem ser abordados dentro dos preceitos da gestão democrática, avaliação, metodologia de pesquisa e ensino, novas tecnologias de ensino, entre outras.

Na análise de Veiga (2002), é fundamental que todas as pessoas envolvidas no PPP tenham os conhecimentos necessários sobre os seus princípios norteadores, não cruzando os braços diante de uma realidade vigente repleta de problemas e burocracia, em que os alunos não são o foco principal, além de inibir a participação de todos no processo educacional.

Como resultante dessa organização, a escola pode ser descaracterizada como instituição histórica e socialmente determinada, instância privilegiada da produção e da apropriação do saber. As instituições escolares representam armas de contestação e luta entre grupos culturais e econômicos que têm diferentes graus de poder. Por outro lado, a escola é local de desenvolvimento da consciência crítica da realidade. A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto (VEIGA, 2002, p. 82).

Em continuidade a esta análise, a autora afirma que o projeto, para que seja viável, faz-se necessário o envolvimento efetivo de todos os colaboradores da instituição desde seus gestores, aos professores, até o corpo funcional das mesmas, devendo ser observados. Trata-se de programar, fundamentalmente processos de continuidade de ações, reflexões na democratização para estratégia final que é a tomada de decisão, esforço conjunto para instalação de um processo coletivo e vontade política da comunidade envolvida objetivando a qualidade do ensino.

É preciso entender que seus resultados não são imediatos, demandam muito trabalho em equipe (envolvimento dos colaboradores das instituições num envolvimento efetivo e comprometido).

Na concepção de Veiga (2002, p. 71), os cinco princípios norteadores do PPP podem ser resumidos conforme expõe o quadro 1.

### **Quadro 1 – Princípios Norteadores do Projeto Político Pedagógico**

Princípios	Metas
Igualdade	Condições de acesso e permanência na escola
Qualidade	Deve ser igual para todos, sem privilégios por questões financeiras, políticas, etc.
Gestão democrática	Princípio consagrado pela constituição vigente e abrange dimensões pedagógicas administrativas e financeiras.
Liberdade	Outro princípio constitucional. Está associado à idéia de autonomia.
Valorização do magistério	Princípio centra do Projeto Político Pedagógico.

Fonte: Adaptado de Veiga (2002).

É nesse enfoque que a educação deve ser pensada como um todo, tendo uma estrutura de base para que possa evoluir de acordo com as mudanças na sociedade, na tecnologia, e em outros meios que influenciam a elaboração e a execução do PPP no interior da escola.

Utilizando-se desses ícones importantes o Projeto Político Pedagógico deve apresentar uma visão holística de toda a universidade e seus cursos respectivamente, possibilitando uma flexibilidade do aprendizado. Neste sentido os autores denominam que a engenharia pedagógica faz parte do processo e:

[...] é compreendida como um processo de análise, concepção, realização e planejamento da difusão de sistemas de aprendizagem, integrando os conceitos e métodos de um projeto científico pedagógico, suportado pelas engenharias de sistemas de informação, e engenharias cognitivas; buscando também aplicar o conhecimento científico disponível para satisfazer as necessidades humanas, criando ou transformando sistemas já existentes com vistas à aprendizagem (VEIGA, 2002, p. 83).

Para implementação do Projeto Político Pedagógico faz-se necessário avaliar a concepção de educação e do ato pedagógico da Instituição de Ensino,

neste sentido apresenta os fundamentos filosóficos e políticos da instituição, dos cursos incluindo missão, objetivos e diretrizes da instituição, do centro ou departamento e do curso. Outros aspectos a serem considerados no Projeto Político Pedagógico, estão relacionados ao mercado de trabalho, perfil dos alunos, perfil dos docentes, a disponibilidade de infra-estrutura física e equipamentos entre outros aspectos relacionados diretamente com o curso.

### **3.3 Importância do Projeto Político Pedagógico**

Na década de 70, século XX, as escolas são duramente criticadas do ponto de vista sociológico, sendo identificadas como Aparelhos Ideológicos do Estado e caracterizam-se por reproduzirem as desigualdades sociais.

A partir de 1980, as discussões reconhecendo a escola como organização social tornam-se freqüentes. Com isso, urge que se desenvolvam as novas formas de planejamento e as concepções liberais, principalmente passar a ser discutida e repensada a forma tradicional, assim como o Regimento Interno, que por tanto tempo serviu como norteador da gerência escolar.

É neste contexto que surge e se afirma a necessidade de construção do Projeto Político-Pedagógico, e, muito além de uma exigência legal (Art. 12 da LDB), o PPP é, na verdade, “a proposta de uma metodologia de trabalho capaz de re-significar a ação de todos os agentes da escola, fazendo com que os sujeitos não se deixem levar pelo urgente e concentrem-se diante do importante” (VEIGA, 2002, p. 11).

Sua construção pode servir como instrumento de luta, contrapondo-se à fragmentação do trabalho pedagógico em busca da gestão para uma nova organização do trabalho pedagógico. Todos os educadores precisam saber claramente quais são as finalidades da sua escola, “[...] refletindo sobre a ação educativa que esta desenvolve, com base nas finalidades e nos objetivos que são por ela definidos. É preciso decidir o que e como fazer para se chegar a estas finalidades” (VEIGA, 2002, p. 12).

Analisando a importância do PPP, Veiga (2002, p. 13-14) afirma que:

A importância do projeto político-pedagógico está no fato de que ele passa a ser uma direção, um rumo para as ações da

escola. É uma ação intencional que deve ser definida coletivamente, com conseqüente compromisso coletivo. Chamamos de político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive. Chamamos de pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais. É importante que o projeto político pedagógico seja entendido na sua globalidade, isto é, naquilo que diretamente contribui para os objetivos prioritários da escola, que são as atividades educacionais, e naquilo cuja contribuição é indireta, ou seja, as ações administrativas. É também um instrumento que identifica a escola como uma instituição social, voltada para a educação, portanto, com objetivos específicos para esse fim.

Desse modo, considerando-se o processo democrático de decisões que deve existir nas escolas públicas, é fundamental que haja uma forma efetiva de superar os conflitos existentes, eliminando as relações rivais, corporativas e autoritárias, saindo da simples rotina de mando impessoal mediante um processo de diminuição da burocracia que norteia as relações interpessoais existentes na escola, além de reduzir os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Faz-se necessário analisar a estrutura organizacional da escola (administrativa e pedagógica), para Veiga (2002, p.15):

As estruturas pedagógicas referem-se, fundamentalmente, às interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo. Nas estruturas pedagógicas incluem-se todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico, já as estruturas administrativas dizem respeito, [...] a locação e gestão de recursos humanos, físicos e financeiros.

Outro elemento importantíssimo da organização escolar é o currículo, pois ele não é um instrumento neutro, é perpassado por ideologias e culturas. O currículo por isso também não pode ser separado do contexto social, pois é histórico.

Diante do exposto, verifica-se que a implantação do PPP é muito importante ao contexto escolar desde que tenha em mente a realidade vigente da comunidade na qual está inserida, considerando seu cenário interno e externo, além de aspectos econômicos, políticos, sociais e educacionais, a fim de identificar seus problemas e propor melhoria e soluções fáceis de serem aplicadas.

Analisando a importância do PPP, Aguilar (1997) menciona a importância de considerar suas quatro dimensões existentes, ou seja, a estrutural e conjuntural, a ética valorativa, historicidade e processo de conhecimento.

Com relação à dimensão estrutural e conjuntural, Aguilar (1997, p. 7) afirma que:

Para consolidar a relação entre instituições educacionais e sociedade é necessário conhecer os determinantes que condicionam sua organização no âmbito econômico e político. Esses determinantes devem ser contemplados se queremos responder a seguinte pergunta: que indivíduos estamos formando para viver nessa sociedade?

É a partir dessa dimensão que as pessoas devem saber aonde desejam chegar mediante a construção de uma escola mais democrática, capaz de formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres, bem como com mais acesso a um ensino de qualidade.

A segunda dimensão, ou seja, a ética valorativa é um dos principais elementos que precisam ser considerados na formação efetiva de um cidadão, com valores morais e princípios éticos. Nesse caso, Aguilar (1997, p. 8) considera importante que a formação do PPP esteja pautada na preocupação com os outros em detrimento do individualismo, além de terem uma postura mais liberal, solidariedade, irmandade, justiça, além de valorizar as relações interpessoais.

Na terceira dimensão, Aguilar (1997, p. 9) menciona ser fundamental considerar a historicidade da instituição, ou seja, sua realidade interna, pois é preciso “resgatar o passado, desvelar o presente e projetar o futuro”. O autor

ressalta que é a partir do passado que os erros do presente são corrigidos e um futuro promissor pode ser almejado com a correção de falhas.

Sobre essa terceira dimensão Aguilar (1997, p. 9) reforça a necessidade de “considerar as esferas espaciais, temporais e culturais que toda instituição desenvolve em sua existência, formando assim sua identidade. Ao se considerar essas esferas, pode-se construir um PPP em harmonia com a história e a identidade da instituição, perguntando: que cara tem a nossa escola?”

## **4 PAPEL DA GESTÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

### **4.1 A importância da Descentralização da Gestão Escolar**

Diante de tantas mudanças, percebe-se nos dias atuais que uma das soluções direcionadas para os problemas da educação refere-se ao processo de descentralização da gestão da educação. Na América Latina, o Brasil é um dos países que vem acompanhando esta orientação, aceita ainda em outros países do mundo.

De acordo com Abu-Duhou (2002), esse processo de descentralização, é movido por abundantes e distintas forças como a política, o social e ainda econômico, podendo ser classificado como Gestão Autônoma das Escolas - GAE, que resulta em novos desafios para a gestão da educação. Diante dessa consideração, pode ser citado como exemplo, o conhecimento em saber desenvolver a autonomia dos estabelecimentos escolares, assegurando um ensino bem estruturado, justo e principalmente de alta qualidade a despeito de barreiras geográficas, sócio-econômicas e culturais da sociedade.

O autor comenta ainda que, essa descentralização é realizada pela transferência de competências, que de certa forma seriam a permuta de responsabilidade em matéria de planificação, incluindo gestão, bem como financiamento e ainda destinação de recursos do poder central e de suas instâncias.

Abu-Duhou (2002, p. 35) ressalta também que, podem-se apontar diversos tipos de transferências de atribuições, a saber:

- A desconcentração: consiste em transferir certa parte da autoridade ou de responsabilidade administrativa às autoridades menos elevadas na hierarquia interna dos ministérios e ser viços governamentais. Ela dá certo poder aos agentes locais, e é comumente invocada para melhor gerir o serviço público, inclusive escolas.
- A delegação: consiste em transferir uma responsabilidade de gestão de setores específicos às organizações que operam

fora das estruturas burocráticas tradicionais e sob o controle indireto do poder central.

- A descentralização: é a criação ou a consolidação financeira ou jurídica dos serviços governamentais que se situam abaixo do nível nacional cujas atividades escapam em grande parte ao controle direto do Estado Central. Nesse processo as instâncias locais do governo se tornam autônomas e independentes, com um status jurídico que as separa ou as distingue do poder Central.
- A privatização: é a transferência total do poder para as empresas privadas ou particulares.

Nota-se então, que essa alteração de paradigma tem sido seguida por uma intensa disposição à adoção de ponto de vista e práticas interativas, participativas assim como democráticas, na qual se caracteriza por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para definir as características de produtos e ainda os de serviços, interatuam os dirigentes, funcionários bem como os “clientes” ou “usuários”, formando assim uma aliança assim como parcerias, na procura por soluções de problemas que abordam os interesses e também as precisões particulares, do ser humano ou dos distintos grupos sociais.

Vale ressaltar que, em meio toda a essa transformação, não somente a escola desenvolve essa consciência, mas também própria sociedade cobra essa prática.

Assim, nesse processo, a educação, diante da sua complexidade, bem como a crescente ampliação, já não é visualizada como responsabilidade específica da escola, mas também da própria sociedade, mesmo que diversas vezes não presente de forma clara e específica qual é o tipo de educação que seus jovens precisam, já não está mais passivo ao que acontece nos estabelecimentos de ensino.

Com essa nova percepção, a sociedade, não somente ordena que a escola seja adequada, mas também comprove ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem para seus alunos assim como uma boa aplicação dos seus recursos, como também começa a se dispor a cooperar para a concretização desse processo, decidindo ainda sobre os mesmos.

Podem ainda ser destacados diversos os exemplos de parcerias já existentes no contexto nacional entre organizações não-governamentais, bem como empresas e ainda escolas, como também uma boa interação de Associações de Pais, Mestres e funcionários - APMFs.

## **4.2 Gestão Autônoma Escolar**

Pode-se dizer que o conceito de autonomia está relacionado ao fortalecimento da democratização da gestão escolar, através da participação responsável de todos os envolvidos nas decisões indispensáveis e na sua concretização mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais expressivos.

No entanto, de acordo com Caldwell e Spinks (*apud* ABU-DUHOU, 2002, p. 32.), a gestão autônoma acontece quando existe “uma transferência de competência notória e coerente do poder de decisão para âmbito da escola por meio da destinação de recursos”. Assim, diante do exposto, pode-se considerar recursos: o saber, a tecnologia, o poder, o material, o corpo docente, o tempo e as finanças.

Assim, esta transferência de competências tem acontecido com mais frequência na área administrativa do que política, na proporção em que as resoluções referentes à escola são seguidas nos limites políticos governamentais tanto nacionais como internacionais, pelos organismos multilaterais, cabendo à escola somente capturar recursos e prestar conta dos recursos utilizados junto às autoridades centrais.

Percebe-se então que a GAE coloca a escola no centro das discussões forçando-a a se responsabilizar por ações que respondam às necessidades dos alunos. O argumento para tal ação é o de que a comunidade local, assim como os professores e ainda os dirigentes de estabelecimento são aqueles que melhor conhecem as necessidades de seus alunos como também são considerados os melhores atores para esquematizar programas específicos de que os mesmos precisam. Assim sendo, para Nuphy (*apud* ABU-DUHOU 2002, p.34), é característica da GAE “a divisão do poder de decisão, pelo menos em nível de discurso, entre os atores principais no âmbito local”.

Em complemento a essa idéia, na visão de Halinger, Murphy e Hausman (*apud* ABU-DUHOU, 2002, p. 24) a GAE é:

Um sistema que visa descentralizar a organização, a gestão e a administração da escola, responsabilizar as pessoas mais próximas dos alunos em sala de aula (professores, pais de alunos e diretores de estabelecimento), dar novos papéis e novas responsabilidades ao conjunto dos atores do sistema e transformar o processo de ensino-aprendizagem que se desenvolve em classe.

Diante do exposto, percebe-se que o protótipo se apresenta sob forma de um plano em desenvolvimento no qual a domínio e a responsabilidade do seu funcionamento de cada estabelecimento são divididas entre o Estado, que abrange o ministério, departamento de educação, as autoridades escolares, bem como os postos avançados dos distritos, dentre outros, e os responsáveis pelo estabelecimento, que são os professores, os diretores do estabelecimento, como também os conselhos de escola e a comissão escolar etc., onde todos devem contribuir para o sucesso do ensino. O modelo se diferencia da seguinte forma:

[...] por um programa apaixonante e sensivelmente diferente, com aquela escola como unidade decisória, com o estabelecimento de um plano curricular favorável à participação dos alunos e do corpo docente, com flexibilidade dos horários, com uma personalização do meio escolar num clima de confiança, de grandes aspirações, de um senso de equidade, com um ensino direcionado para a compreensão do programa pelos alunos – saber “por que” e “como” – confiante na importância das capacidades de um pensamento superior para todos os alunos. (MICHAELS, apud ABU-DUHOU, 2002, p. 35).

Nota-se ainda que, como a educação está naturalmente submetida às requisições de múltiplas autoridades, nas quais podem se destacar os governos, tanto local como nacional, incluindo ainda os especialistas da educação, como também os pais e os próprios alunos, a GAE acolhe às expectativas daqueles que

anseiam pelos resultados positivos do sistema educacional com o qual eles interatuam.

Branhn (apud ABU-DUHOU , 2002, p. 45) lista alguns elementos para aplicação de uma boa GAE, a saber:

- autonomia, flexibilidade e capacidade de reação;
- planificação garantida pelo diretor e pela comunidade escolar;
- novos papéis do diretor;
- ambiente escolar favorável a participação coletiva;
- colaboração e espírito escolar de colegiado por parte do corpo docente; e,
- sentido maior de eficácia individual por parte dos dirigentes de estabelecimento e dos professores.

De acordo com o exposto pelo autor, nota-se que esses elementos levam os administradores das instituições de ensino, bem como a escola a reforçarem o planejamento e procurar meios para ajustar-se a estes planos.

Esses elementos apresentam ainda que a GAE, na proporção que beneficia uma maior solidariedade na escola, amplia ao mesmo tempo o significado da contribuição individual para a escola.

### **4.3 O Papel do Diretor no Processo**

Antigamente, onde o contexto do entendimento de escola era restrito, estático e com uma clientela homogênea e que entendia que a responsabilidade pela educação dos seus filhos era exclusivamente do Estado,

[...] o modelo de direção da escola que se observava como hegemônico, era o de diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento de ensino, para determinar os seus destinos e, em conseqüência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e

respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria com essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior (LUCK, 2000, p. 13).

No entanto, frente ao atual contexto escolar, distinguido por uma sociedade complexa, caracterizada pela heterogeneidade e multiplicidade de interesses, em que a escola, após várias mudanças, passa a ser visualizada como unidades sociais especiais, como organismos dinâmicos e vivos onde a função do diretor é redefinida.

Assim, de acordo com a percepção de Luck (2000), passando o diretor a ser percebido como um gestor da dinâmica social, ou seja, um mobilizador ou ainda um orquestrador de atores e um articulador da disparidade para dar-lhe unidade e coerência, na edificação de um novo ambiente educacional bem como na promoção segura da formação do saber de seus alunos.

Em decorrência a esse fato, tem sido praticamente impossível desvincular a Gestão Escolar da Gestão Empresarial. Isto é justificado, já que uma vez que a prática de reformas administrativas na educação com base nos novos paradigmas, especialmente no que diz respeito à autonomia, atribuem ao administrador uma autoridade estratégica, elevando a responsabilidade da comunidade escolar, levando seu gestor a se deparar diante de novos desafios e a adotar a função de coordenar a ação dos distintos elementos do sistema educacional, no que se refere a tomada de decisões conjuntas, estimulando o trabalho em equipe, bem como as dinâmicas de trabalho identificadas pela própria escola, sendo responsável ainda pelo solucionamento dos seus problemas de forma independente, no intuito de melhorar as condições da escola, principalmente materiais.

Deste modo, percebe-se que o diretor é visualizado como o elemento central e essencial para a orientação do processo participativo no interior da escola e para sua relação com a comunidade.

A importância do desempenho eficaz do gestor escolar nas relações e situações que rodeiam a escola, bem como da urgência da alteração na composição da gestão escolar. Assim, pretende-se identificar determinadas ações indispensáveis ao gestor que coordena o processo que precede a participação coletiva nas atividades escolares, até mesmo no que se refere ao planejamento escolar.

Por meio de um planejamento participativo adequado, os múltiplos segmentos que compõem a comunidade escolar são convidados para realizar o planejamento, a avaliação, assim como a implementação da proposta de educação a ser concretizada na escola. Com isso, a responsabilidade é compartilhada com o grupo, fazendo com que seja maior a possibilidade de sucesso.

No entanto, é importante destacar que o planejamento participativo no contexto escolar não pode nunca restringir a integrar escola-família-comunidade em seu próprio modo de analisar a sociedade que o cerca.

É de vital importância quando da efetivação do planejamento escolar a atuação do gestor escolar, no qual se acredita que para este desenvolver o processo praticável, deve saber como administrar perante as situações que o planejamento lhe confere.

Assim sendo, é de responsabilidade do administrador escolar dar as explicações teóricas necessários a toda a sociedade no que diz respeito ao planejamento coletivamente, e que o encontro de pessoas, ou seja, o diálogo e o próprio debate, onde discutem e definem, resultem no crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e democrática.

Vale ressaltar ainda que, o gestor escolar deve estimular as possíveis potencialidades e estas transformem-se em ações criativas e inovadoras. Para Gandin (1994, p. 24), a “participação é construção em conjunto”.

O diretor consciente das necessidades da escola, das dificuldades educacionais e ainda sociais da comunidade escolar, direcionará o diálogo a este respeito. É função do gestor escolar avaliar a realidade e posicionar-se em relação a ela, sem no entanto concretizar um comprometimento que impeça a objetividade do seu ponto de vista nas decisões junto ao grupo ou ainda que estenda suas idéias formadas.

Assim sendo, entende-se que:

É função do gestor escolar e dos que com ele direcionam a elaboração do planejamento participativo, agir no sentido de sensibilizar a comunidade da realidade em que vivem e a desenvolverem um sentimento de crítica, a verem além das aparências as ideologias impostas pelo sistema dominante, para que atinja as causas mais profundas dos seus problemas (BEGOT e NASCIMENTO, 2002, p. 33).

Diante do exposto, percebe-se que a melhor forma de conseguir modificar de atitudes, é através conscientização e não pela determinação de uma nova ideologia, o que somente perpetuaria a comunidade no ponto de vista alienado em que vivem.

Abrir os olhos para os interesses da sociedade não é tarefa simples de ser realizada. A preparação do planejamento participativo dentro do contexto escolar depende do acondicionamento dos que participam, assim como da existência de um ambiente favorável para que se apresente com um bom resultado. No que diz respeito ao clima que deve haver dentro da escola Favero (1988, p.94), comenta que “é necessário uma disposição interior para assumir este planejamento”.

Sendo assim, acredita-se que é de responsabilidade do administrador envolver-se a fim de contagiar a todos os envolvidos com a sua disposição e coragem, para que compartilhem de livre e espontânea vontade no que se refere ao clima escolar. Dalmas (1994, p.94), complementa ainda afirmando que “não pode haver na escola um clima hostil, de individualismo e irresponsabilidade”.

É de vital importância que dentro da instituição de ensino tenha um ambiente de mútua aceitação e um empenho pelas necessidades uns dos outros. Dessa forma, acredita-se que a liberdade, assim como o respeito entre os outros, destacando ainda o companheirismo e também a fraternidade são fatores marcantes e de valia para o bom curso do planejamento participativo.

Assim sendo, para que o Gestor Escolar compreenda e desempenhe bem a sua função, que é o de fazer com que sua escola apresente os resultados esperados, por meio de melhor aplicação dos recursos existentes e do ampliação das soluções criativas e ativas para superação de desafios, tanto novos como antigos, é necessário ter bem definido dois aspectos fundamentais, que são: o seu público-alvo e de onde vêm os seus recursos para uma boa administração.

#### **4.4 Legitimação e Conselho Escolar**

Percebe-se atualmente que não se pode propor algo inédito sem antes conhecer os causadores sócio-políticos que interferem no contexto educacional, assim como, sem compreender a totalidade das relações nesta conjuntura.

Desta maneira não se pode sequer pensar em apresentar escolhas para a superação da fragmentação que tem determinado campo da administração escolar e do sistema educacional, sem antes distinguir um pouco das semelhanças instituídas entre a prática educacional e escolar assim como a estrutura econômico-social no interior do capitalismo dos dias atuais que tem seu embasamento nas leis do mercado, o que referenda a idéia de transformações que estão ocorrendo no contexto educacional não ocorrem por acaso, visto que as organizações sociais, especialmente as da área educacional, transformam-se quando aparecem pressões externas, sobretudo as decorrentes das resoluções da composição macro econômica nas quais são estabelecidas as regras de organização social.

Não parece existir suspeita, no que se refere às análises de distintas orientações teóricas, de que a escola está de alguma maneira articulada à sociedade em que acontece, embora de não exista concordância teórica quanto à forma como se dá esta articulação.

Assim sendo, percebe-se que algumas disposições afirmam que não podem modificar a escola sem antes modificar a sociedade, outras, ao contrário, ostentam que todas as modificações comportamentais na sociedade partem da escola.

Essa dupla de interpretações apresentada, tem originado situações de descontentamento entro da comunidade, o que atualmente a escola pode acatar de outra forma por meio do espaço oportunizado pelas políticas educacionais apresentadas nos dias atuais, mesmo determinado pelo projeto neoliberal, se compõe num fórum de discussões entre a própria escola e comunidade no intuito de prover alternativas coletivas que, se compreendidas criticamente pela sociedade educativa, poderá se estabelecer como um artifício para a superação do fracasso escolar.

Este escopo se concretiza pelo espaço proposto pelo princípio constitucional de 1988 que estabelece a gestão democrática dentro da escola pública, princípio este confirmado na Lei 9394/96.

Assim sendo, usando-se do privilégio legal estabelecido pela LDB/96, a coletividade escolar, em nome da gestão democrática, precisará ocupar este ambiente para estabelecer sua autonomia o que, além de suavizar as condenações que se fixam ao projeto educacional em vigor, poderá, efetivamente, acolher aos desejos da comunidade na edificação de uma escola voltada ao coletivo educacional.

Essa percepção se organiza em um grandioso desafio aceito pela cultura liberal em que está ajustada a escola, na qual o individualismo e a fragmentação de resoluções e dissoluções são considerados a norma vigente, além da composição ainda centralizadora das políticas de Estado.

Frente a essas considerações, Mendonça (2000, p. 92) comenta que:

A luta pela democratização dos processos de gestão da educação no Brasil está relacionada aos movimentos mais amplos de redemocratização do país e aos movimentos sociais reivindicatórios de participação. Na sua especificidade, porém, esta luta está também e particularmente vinculada a uma crítica ao excessivo centralismo administrativo, à rigidez hierárquica de papéis nos sistemas de ensino, ao superdimensionamento de estruturas centrais e intermediárias, com o conseqüente enfraquecimento da autonomia da escola como unidade da ponta do sistema.

A sugestão de Gestão Democrática para a escola sempre foi uma bandeira de diversos movimentos que, percebendo as suas reais necessidades de mudanças na escola no sentido de sobrepujar as estruturas burocráticas-formais, hierarquizadas, apontavam para a democratização da escola.

No entanto vale destacar que, nem sempre o entendimento de gestão democrática apresentou o mesmo sentido.

O que a entendemos como participação, organização coletiva, decisões compartilhadas em termos pedagógicos, administrativos e financeiros buscando uma integração entre escola e comunidade com vistas à construção de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios desta e não aos interesses do capital, em outras épocas, o que se traduz na legislação do ensino, restringia-se à ampliação apenas do acesso do aluno à escola (CONCEIÇÃO, ZIENTARSKI e PEREIRA, 2006, p. 3).

Diante do exposto pelos autores, percebe-se que isso sugere dizer que existem dois entendimentos sobre democratização, onde no primeiro termo refere-se à ampliação do ingresso à educação, já que o Estado estimulava a gratuidade, contudo não a obrigatoriedade da educação, o que pratica a própria democratização do acesso, um discurso vazio. Esta realidade apresentada no primeiro entendimento se intensifica, mais recentemente, nas leis do regime de exceção a partir do ano de 1964.

Já o segundo entendimento, refere-se a democratização que deveria proporcionar a participação eficaz de todos no contexto educacional, determinando qual é a real função da escola, o que se exprime na atual legislação que, ainda garantindo a obrigatoriedade somente ao ensino fundamental, recomenda não só a democratização do ingresso, mas também a permanência do aluno na escola.

A primeira percepção mostrou-se preponderante por muito tempo, o que contribuiu para que nos dias de hoje os percentuais de indivíduos fora da escola, bem como a baixa escolaridade do país, explicassem o fracasso educacional brasileiro frente, até mesmo de outros países da América Latina.

Modificar este quadro dá a entender em ampliar as conquistas fazendo com que a escola se abra, não somente pelo ingresso para que a comunidade possa participar, mas como um local, no qual a participação da sociedade possa colaborar na construção de uma nova escola voltada para a formação da cidadania.

Esta caminhada se inicia a partir das oportunidades prestadas pelos princípios da Constituição de 1988 e ressaltados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na Lei nº 9.394, estabelecida em 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, p. 4), que determina que:

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

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

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

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

Deste modo, diante da Lei que se aumentam as tentativas de tornar o ambiente escolar em um local democrático onde todos os atores, ou seja, os professores, como os funcionários, além dos alunos e a comunidade possam colaborar e tomar parte ativamente neste contexto, através do qual a escola poderá erguer sua autonomia. Em complemento a essa idéia Mendonça (2000, p. 416), afirma que:

As referências à autonomia escolar nas legislações e normas dos sistemas de ensino são feitas de maneira vaga. De modo geral, enunciam a autonomia como um valor, mas não estabelecem mecanismos concretos para sua conquista efetiva.

Ainda que não se tenha os mecanismos necessários para a democratização da escola, via descentralização com vistas à autonomia da instituição educativa é necessário insistir nesta conquista, pois, de acordo com Fogaça (1999, p. 60), quando discute as relações entre educação e trabalho:

[...] o verdadeiro sentido desta descentralização é a manutenção das decisões relevantes – por exemplo, aquelas relativas aos conteúdos do ensino, aos critérios de avaliação e a destinação de recursos – ao nível do poder central, enquanto se “democratiza” os problemas, com a transmissão aos sistemas e unidades escolares e, por extensão, às comunidades às quais servem da responsabilidade e do ônus da resolução dos seus problemas, sem que se ofereça a essas instâncias os instrumentos para tanto.

Diante do exposto pelo autor, a autonomia é considerada uma conquista da modernidade e do mundo do mercado globalizado onde vive a atual sociedade, afastado das propostas da modernidade, o que torna a busca pela autonomia uma obrigação material, sociocultural, psicológica e política no intuito de beneficiar os cidadãos com um maior domínio sobre suas vidas.

Essa ação resulta na participação e, deste modo, é considerada uma tarefa incomensurável a ser conquistada pela educação, principalmente quando se observa que a escola, na prática do dia a dia, enquanto instituição social não está conseguindo se desincumbir de todas as suas funções.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Do ponto de vista de seus objetivos, esta monografia foi descritiva e exploratória. Descritiva, pois apresentou as principais características e abordagens sobre o papel da gestão escolar para a construção do projeto político pedagógico.

Sobre as pesquisas descritivas, Oliveira (2001, p. 125) destaca que:

[...] possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Os estudos descritivos dão margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.

Também foi exploratória, pois possibilitou maior familiaridade com o tema, tornando-o mais explícito, bem como construindo hipóteses a serem confirmadas. Complementando essa análise, tem-se que se baseia em uma revisão de literatura, “entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso” (OLIVEIRA, 2001, p. 131).

Nessa linha, suscitou novos questionamentos a serem respondidos em uma pesquisa mais direcionada, com a aplicação de um instrumento de coleta de dados que permita o envolvimento de pessoas que tiveram experiências práticas com o problema em estudo, estimulando sua melhor abordagem e compreensão, talvez podendo ser aplicado um roteiro de entrevistas estruturado.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa foi bibliográfica, pois, segundo Gil (2001), foi realizada a partir de material teórico já existente em livros, artigos e *sites* da internet, configurando-se como uma pesquisa de dados secundários, ou seja, material já publicado anteriormente.

Exemplificando este tipo de pesquisa tem-se que:

[...] não deve ser confundida, como acontece freqüentemente, com a pesquisa de documentos. O levantamento bibliográfico é mais amplo do que a pesquisa documental, embora possa ser realizado simultaneamente com a pesquisa de campo e de laboratório. A pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. Normalmente, o levantamento bibliográfico é realizado em bibliotecas públicas, faculdades, universidades e, especialmente, naqueles acervos que fazem parte do catálogo coletivo e das bibliotecas virtuais (OLIVEIRA, 2001, p. 119).

Também foi documental, pois foram utilizados diversos documentos sem tratamento prévio das informações coletadas, bem como sem haver manipulação dos mesmos.

A pesquisa qualitativa parte do princípio da existência de uma relação entre as variáveis e o próprio sujeito do estudo, criando um vínculo entre eles. Assim, esse tipo de pesquisa foi utilizada nesse trabalho por permitir a interpretação dos dados com

a atribuição de significados mais abrangentes, com o pesquisador comportando-se como intérprete da realidade visto a possibilidade de variação tanto das características quanto do comportamento do objeto de estudo.

Sobre esse tipo de pesquisa, tem-se que:

Possui a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 2001, p.117).

## 6 CONCLUSÃO

Diante do exposto ao longo deste trabalho acadêmico, pode-se afirmar que a escola deve ser um local institucional, capaz de formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres enquanto pessoas. Para isso, é primordial que supere a burocracia, implantando a autonomia e descentralização, além de trazer a comunidade ao contexto escolar, tornando-o um ser participativo, com voz e vez, pois o objetivo principal deve estar focado no aluno e não em interesses individuais.

Ainda foi possível verificar que a escola é uma instituição formal e como tal deve focar na instrução educacional e na formação de pessoas, mas isso somente pode ser alcançado quando todos trabalham juntos, promovendo melhorias efetivas no processo decisório escolar e na qualidade de ensino, agindo de modo integrado e articulado com os próprios objetivos administrativos.

Nesse contexto, o gestor escolar possui papel fundamental como um verdadeiro elo, um coordenador de esforços de toda a comunidade escolar, promovendo um clima harmonioso, capaz de promover a discussão saudável, possibilitando a solução de problemas de forma simples e fácil, sem prejudicar a qualidade no ensino.

Nessa perspectiva, o gestor escolar deve ser consciente de que seu principal objetivo é reunir esforços técnicos, materiais e humanos na formação de cidadãos criativos, cientes de suas identidades e mais capacitado para entrarem no mercado de trabalho e em cursos universitários.

Desse modo, para que a escola realmente forme cidadãos instruídos e educados, é primordial que haja a construção do projeto político pedagógico, de modo bastante alicerçado na construção de uma escola com administração mais participativa, menos burocrática, mais democrática, autônoma, valorizando o magistério, além de promover a coletividade em detrimento ao individualismo.

Dessa maneira, a construção e implantação do projeto político pedagógico é uma forma de encontrar soluções próprias dentro do próprio contexto escolar, aproveitando-se de sua experiência democrática, além do desenvolvimento de uma consciência crítica, envolvendo a todos os interessados em suas decisões a partir dos conceitos da participação e cooperação nas várias esferas governamentais.

Ao atuar na implantação do projeto político pedagógico, o gestor possui um papel de comunicador, de verdadeiro conscientizador dos segmentos sobre a importância da escola ter esse plano de forma bem estruturado, mediante a articulação de conteúdos, responsabilidades e seguindo os preceitos defendidos pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC, convidando a todos os interessados a fazerem parte de todo este processo.

Para isso, é imprescindível que haja como verdadeiro elo do processo comunicativo, dialogando com pais, alunos, professores e demais funcionários sobre a importância da aprendizagem contínua, com reuniões diversas, envolvendo toda a comunidade escolar.

Assim, é fundamental que haja formação continuada dos professores, empreendendo uma valorização do magistério, a fim de que eles possuam os conhecimentos, habilidades, competências e atitudes necessários ao processo de ensino, aprendizagem e formação de alunos. Desse modo, defende-se a necessidade de desenvolver um trabalho coletivo e contínuo, trazendo novas metodologias e técnicas a fim de possibilitar a compreensão dos discentes.

Ciente de que este trabalho alcançou sua proposta inicial, mas ainda possui outras vertentes de análise, deixa-se como sugestão para pesquisas futuras, a realização de um estudo mais detalhado, mediante a aplicação de um instrumento de coleta de dados mais específico, provavelmente o questionário ou roteiro de entrevistas, capaz de identificar e analisar as principais opiniões e percepções da comunidade escolar sobre o papel da gestão escolar para a construção do projeto político pedagógico.

## REFERÊNCIAS

ABU-DUHOU, I. **Uma gestão mais autônoma das escolas**. Brasília, DF: UNESCO/IIEP, 2002.

AGUILAR, L. E. **A gestão da educação**: seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais. Trabalho apresentado no III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação, na Unicamp, São Paulo, 1997.

BEGOT, Márcia Gleyb dos Santos; NASCIMENTO, Marlene José Cardoso do. **Gestão escolar**: numa perspectiva democrática. Belém-Pará 2002. Disponível em: <[http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/gestao\\_escolar\\_numa\\_perspectiva\\_democratica.pdf](http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/gestao_escolar_numa_perspectiva_democratica.pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2009.

BETINI, Geraldo Antônio. A construção do projeto político pedagógico da escola. **Revista Pedagógica Unipinhal**, Espírito Santo do Pinhal, SP, v. 1, n. 3, p. 37-44, jan./dez. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**: nº 9.394. Brasília, DF, 1996. 31 p.

CONCEIÇÃO, Marcos Vinicius; ZIENTARSKI, Clarice; PEREIRA, Sueli Menezes. Gestão democrática na escola pública: possibilidades e limites. **UNirevista**, São Leopoldo, RS, v. 1, n. 2, 1-11, abr. 2006.

DALMAS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola**: elaboração e avaliação de administração da educação. Petrópolis: Vozes, 1995.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

FAVERO, Irmã Maria Leônida. **A educação libertadora no cotidiano da escola**. São Paulo: FTD, 1988.

FERREIRA, Maura Syra Carrapeto. **Gestão democrática na escola: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo: Cortez, 2001.

FOGAÇA, A. Educação e qualificação profissional nos anos 90: o discurso e o fato. In: OLIVEIRA, D.; DUARTE, M. (Org.). **Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica.** Belo Horizonte: Autêntica, 1999. p. 35-58.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 31. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FREITAS, L. C. **Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada.** Petrópolis: Vozes, 1994.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do capitalismo real.** São Paulo: Cortez, 1995.

FROTA, Otávio Fernandes. **Fundamentos em gerenciamento de projetos e integração.** Fortaleza: FIC, 2008. Mimeografado.

GADOTTI, M. A autonomia como estratégia da qualidade de ensino e a nova organização do trabalho na escola. In: SILVA, L. H. da; AZEVEDO, J. C. de (Org.). **Paixão de aprender II.** Petrópolis: Vozes, 1997.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.** Petrópolis: Vozes, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2001.

HARA, Dinair Leal. **Gestão democrática na escola.** São Paulo: Papyrus, 1998.

HELLER, Agnes. **Para mudar a vida**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 2006.

LUCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, 2000.

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas, SP: FE/UNICAMP, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.

RIOS, Terezinha. **Significado e pressupostos do projeto pedagógico**. 3. ed. São Paulo: FDE, 2006. (Série Idéias)

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política. São Paulo: Cortez, 1983.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

