



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

**A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO –  
PEDAGÓGICO  
NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Cristiane Ida Trampusch Rodrigues Dias**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2013**

# **A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO – PEDAGÓGICO NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

**Cristiane Ida Trampusch Rodrigues Dias**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mestre Letícia Ramalho Brittes**

**Três Passos, RS, Brasil**

**2013**

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

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

**A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO – PEDAGÓGICO NA  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

elaborada por  
**Cristiane Ida Trampusch Rodrigues Dias**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof<sup>a</sup> Mestre Letícia Ramalho Brittes (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Prof<sup>o</sup> Doutor Hugo Antonio Fontana (UFSM)**

---

**Prof<sup>a</sup> Mestre Mariza de Andrade Brum (UFSM)**

Três Passos, 30 de Novembro de 2013.

*Dedico este trabalho  
ao Senhor da minha vida, Deus!*

*"O Senhor é meu Pastor e nada me faltará!"  
(Salmo 23)*

## RESUMO

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

### **A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO – PEDAGÓGICO NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA**

AUTORA: CRISTIANE IDA TRAMPUSCH RODRIGUES DIAS

ORIENTADORA: LETÍCIA RAMALHO BRITTES

Data e Local da Defesa: Três Passos, 30 de Novembro de 2013.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como acontece a Construção do Projeto Pedagógico na Escola de Educação Básica. Para tanto, buscou-se fundamentação teórica com os seguintes autores: Alonso (2003), Farfus (2008), Ferreira (2007), N. Ferreira (2004), Freire (1996), Libâneo (2007 e 2008), Palma (2008), Sander (2005), Vasconcellos (1999), Veiga (2002) e Vieira (2006), dentre outros que contribuíram com a construção da pesquisa. Com essa discussão entre os autores escolhidos e pesquisa em uma escola de educação básica de rede pública, realizou-se uma investigação, conforme alguns pressupostos da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), sobre o processo de construção do projeto político - pedagógico desta escola no município de Três Passos. Os referidos estudiosos abordam que o Projeto Político – Pedagógico é o marco para a construção da democracia escolar. Começando-se as conquistas que darão início a novas articulações do processo educacional, pois significam o ingresso na construção de uma educação que recebe novas formas de políticas educacionais. Ficando claro que o projeto político – pedagógico é um processo no qual há a necessidade da atenção de educadores, alunos, enfim da comunidade escolar. O trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: como acontece a construção do projeto político – pedagógico na escola de educação básica? Para oferecer respostas à questão central, este estudo monográfico organizou-se metodologicamente no formato de uma pesquisa qualitativa, tendo como enfoque investigativo o estudo de caso, pelo motivo de obter detalhamentos, descrição e fundamentação teórica com entrevista com pessoas envolvidas com o fenômeno investigado ao longo do seu desenvolvimento.

Palavras-Chave: Escola. Projeto Político – Pedagógico. Educação.

## ABSTRACT

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

### **CONSTRUCTION PROJECT POLITICAL - TEACHING IN SCHOOL OF BASIC EDUCATION**

AUTHOR: CRISTIANE IDA TRAMPUSCH RODRIGUES DIAS

ADVISOR: LETÍCIA RAMALHO BRITTES

Data e Local da Defesa: Três Passos, November 30 th, 2013.

This research aimed to examine how happens Construction Education Programme in Basic School. To this end, we sought theoretical foundation with the following authors: Alonso (2003), Farfus (2008), Ferreira (2007), N. Ferreira (2004), Freire (1996), Libâneo (2007 and 2008), Palma (2008), Sander (2005), Vasconcellos (1999), Veiga (2002) and Vieira (2006), among others who contributed to the construction of the research. With this discussion among the chosen authors and research in a school of public basic education, there was an investigation, according to some assumptions of content analysis ( Bardin, 2011), about the process of building the political project - teaching in this school in Três Passos. Those scholars discuss the Political Project - Teaching is the framework for the construction of school democracy. Starting up the achievements that will initiate new articulations of the educational process, because it means entry into the construction of an education that receives new forms of educational policies. Becoming clear that the political project - teaching is a process in which there is a need of attention of educators, students, and finally the school community. The paper presents the following research question: how does the construction of the political project - teaching in the primary education system? To provide answers to the central question, this monograph was organized methodologically in a qualitative research format, with the focus investigative case study, detailing the reason to get description and theoretical basis with interviews with people involved with the phenomenon investigated the throughout its development .

Keywords : School. Political Project - Teaching . Education.

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Entrevista semiestruturada para o PARTICIPANTE A .....	47
ANEXO 2 – Entrevista semiestruturada para o PARTICIPANTE B .....	48
ANEXO 3 – Entrevista semiestruturada para o PARTICIPANTE C .....	49
ANEXO 4 – Entrevista semiestruturada para o PARTICIPANTE D.....	50
ANEXO 5 – Entrevista semiestruturada para o PARTICIPANTE E.....	51
ANEXO 6 – Entrevista semiestruturada para o PARTICIPANTE F.....	52



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO: DELIMITAÇÃO DO TEMA, PRESSUPOSTOS</b>	
<b>TEÓRICOS - METODOLÓGICOS E CAPÍTULOS DE ESTUDO.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>13</b>
<b>I.1 Políticas educacionais: um breve retrospecto a partir da década de 1980..</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>20</b>
<b>II.1 O papel do gestor escolar .....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO III A IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DO PPP.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO IV CAMINHO METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
<b>IV.1 Participantes e o contexto da pesquisa.....</b>	<b>29</b>
<b>IV.2 Procedimento de coleta dos dados.....</b>	<b>30</b>
<b>IV.3 Análise dos dados: apresentação dos resultados da pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>IV. 3.1 A Escola.....</b>	<b>32</b>
<b>IV. 3.2 A pesquisa no projeto político – pedagógico na escola (PPP).....</b>	<b>36</b>
<b>IV. 3.3 Como acontece a construção do projeto político – pedagógico.....</b>	<b>37</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>47</b>

## **INTRODUÇÃO: DELIMITAÇÃO DO TEMA, PRESSUPOSTOS TEÓRICOS - METODOLÓGICOS E CAPÍTULOS DE ESTUDO**

A presente pesquisa sobre **A Construção do Projeto Político - Pedagógico na Escola de Educação Básica**, tem como foco principal descobrir como acontece a construção desse documento que é de grande importância e que reflete a democracia escolar.

Com esse documento, surgirão respostas sobre que tipo de educação se almeja construir. A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei nº 9.394 de 1996 e com as novas políticas educacionais que dão autonomia para que a escola elabore seu projeto político - pedagógico, descobrindo assim sua identidade e seus valores, fica mais fácil haver participação da comunidade escolar, por isso que sua gestão escolar deve ser compartilhada, criando meios para que essa comunidade sinta o interesse por participar.

Mas a necessidade desse projeto na escola vem antes mesmo de uma decisão legal política, pois a instituição já deve ter clareza de onde pretende chegar com os alunos e com o restante da comunidade escolar. Portanto, a questão da construção do projeto político - pedagógico gera um processo de mudança e renovações contínuas, pois não é um produto estático, mas sim, está em constante transformação, porque é feito por pessoas.

Para muitas pessoas o projeto político - pedagógico, é apenas mais uma questão burocrática, que nada mais soma, construída para ser arquivada. Mas, na verdade, é a partir dele que a comunidade escolar pode se basear, para realizar melhor o trabalho na escola. Por isso que deve existir o planejamento, para antecipar o que se pretende realizar, havendo sintonia para que aconteça um ensino de qualidade.

O projeto político - pedagógico tende ser visto, como um plano base para uma educação de qualidade, alicerçada na escola. Para que tudo isso aconteça, há a necessidade da participação de todos os sujeitos da comunidade escolar. É a partir do trabalho realizado com esse documento, que se pode projetar a escola de acordo com sua realidade. Por isso que a participação da equipe diretiva, professores,

funcionários, alunos e pais são essenciais para elaboração do projeto político – pedagógico, onde resultará na conquista de uma educação de qualidade, conseqüentemente trabalhar com a formação dos sujeitos que se inserem na sociedade, e para isso, precisam estar preparados para dispor de crítica e intervir de forma positiva na construção da mesma.

A justificativa da escolha do tema se deu pelo fato de que muito se fala sobre a questão da abordagem democrática nos processos educativos, mais especificamente na escola. E nesse caso, nada mais significativo do que a participação da comunidade escolar na construção dessa democracia na instituição escolar; esta tendo como base o projeto político – pedagógico. Diante do exposto, o presente estudo, justifica-se pela necessidade de conhecimento e compreensão acerca de como acontece a construção do projeto político – pedagógico na escola de educação básica, a fim de refletir sobre a importância da elaboração do PPP e seu próprio processo de construção, pois como professora acredito que a base democrática na educação faz com que haja a promoção do conhecimento de qualidade e este seja realmente constituído.

Por isso, a presente pesquisa tem como centralidade relatar a necessidade de se compreender, analisar, diagnosticar e entender como se inicia a construção de um projeto político - pedagógico na escola de educação básica, baseando-se numa pesquisa qualitativa, com dados bibliográficos e investigação no campo empírico, após criar possíveis considerações que possam servir como sugestões aos futuros profissionais ou profissionais da educação que estão buscando mais esclarecimentos sobre o tema.

Quanto à metodologia formulou-se a seguinte questão de trabalho de investigação: **“Como acontece a construção do projeto político – pedagógico na escola de educação básica?”**.

Com a pesquisa deste tema verificar-se-á como acontece e a partir de que dados inicia-se a construção do projeto político – pedagógico na escola de educação básica.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se inicia a Construção do Projeto Político – Pedagógico. Para tanto, apresenta-se os objetivos específicos da pesquisa:

- Analisar como acontece a Construção do Projeto Político - Pedagógico na Escola de Educação Básica, acompanhando e analisando as práticas de como é seguido o

projeto político - pedagógico nas práticas pedagógicas, diagnosticar a participação da comunidade escolar na construção;

- Identificar, analisar e compreender através deste projeto sobre o significado, sua importância, e o que lhe é exigido nesse documento e o que reflete nas ações pedagógicas, baseando-se através de pesquisa e entrevistas com os membros que fazem parte do processo da construção do projeto político – pedagógico.

Assim, no Capítulo I discorre-se sobre o contexto da Gestão Escolar e sobre uma breve perspectiva histórica, de seu início na Constituição Federal do ano de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 de 1996, após o Plano Nacional de Educação (PNE) em 2001 e Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

No Capítulo II, abre-se uma nova forma de entender educação e sua importância para sociedade, bem como para transformação a partir da gestão escolar democrática com o papel do gestor e sua importância no processo de elaboração, implementação e avaliação do projeto político - pedagógico.

O Capítulo III descreve então a importância do projeto político – pedagógico para que a gestão escolar democrática aconteça, contendo as ideias que devem conter as contribuições e anseios da comunidade escolar.

O Capítulo IV apresenta o caminho metodológico empreendido na presente pesquisa, desenvolvendo-se a partir dos procedimentos com a pesquisa bibliográfica, buscando o campo empírico, uma pesquisa de campo em uma escola de rede pública estadual, a partir da qual, ocorrerá a coleta e a análise de dados para verificar como acontece a construção do projeto político – pedagógico.

Assim, apresentar-se-á os resultados a partir do roteiro de entrevista destinado respectivamente aos PARTICIPANTES A, B, C, D, E e F na Escola de Educação Básica, da cidade de Três Passos - R.S, buscando compreender como acontece a construção do projeto político - pedagógico.

Finalizando a presente pesquisa com as considerações finais a respeito do embasamento teórico que se apresentou no decorrer do trabalho, o projeto político - pedagógico e a comparação com a pesquisa de campo.

## CAPÍTULO I

### GESTÃO ESCOLAR

A globalização exerce grande influência nas políticas educacionais aqui no Brasil, pois tudo o que acontece no mundo hoje, de formas mais variadas, estudos tecnológicos, estudos antropológicos, estudos econômicos, enfim, suas ações no mundo e a concretização de sua aplicação, aceita ou não, no Brasil, fazem com que essas transformações sociais seus conflitos e contradições de uma sociedade capitalista, tende abrir espaço para um diálogo na educação sobre as novas cenas do mundo globalizado.

N. Ferreira afirma que,

[...] “os meios de comunicação de diferentes vertentes, a economia cada vez mais exigente, suas grandes empresas, influenciam ativamente na educação, o meio em que os indivíduos vivem e seu comportamento diante da sociedade, trabalho e política mostram como os indivíduos devem se comportar” (FERREIRA, N., 2004, p. 1231).

Para isso a educação requer uma nova forma de trabalhar a partir de uma gestão educacional voltada para o ser humano, a esse respeito N. Ferreira acrescenta,

[...] Atender, viver e produzir a existência, por meio do trabalho, no mundo que se impõe com todas as suas transformações e, concomitantemente com toda a violência, por meio da mídia em suas diversificadas, evoluídas e aceleradas formas, constitui-se uma exigência que a educação e sua gestão necessitam assumir construindo e reconstruindo coletivamente uma política educacional viva que priorize o humano em todas as pessoas do mundo e no conjunto da humanidade. (FERREIRA, N., 2004, p. 1231)

Isso move para uma perspectiva democrática no campo educacional, para Alonso (2003) faz com que a educação reflita o que acontece no restante do mundo, a importância de compreender as transformações que ocorrem, passando a exigir profissionais que entendam essa nova proposta através de sua prática pedagógica.

Ainda em acordo com N. Ferreira,

[...] isto vai exigir novas compreensões e responsabilidades sobre o uso e o rumo decisivo de todos os avanços da ciência e da tecnologia na formação

de profissionais em geral, de profissionais da educação e na formação para o exercício da cidadania. Portanto, novas prioridades impõem-se para novas políticas e, em especial, para a gestão democrática da educação comprometida com a qualidade da formação humana. (FERREIRA, N., 2004, p. 1229)

Portanto a organização das políticas educacionais e a aplicação das mesmas no país que se desenvolvem na escola, devem comprometer-se com a formação da cidadania. Focando na própria realidade, assim considerando os valores e costumes, enfim, com a construção do ser humano como um todo.

Então, a partir desse mundo globalizado, conseqüentemente, aplica-se nas políticas públicas educacionais, e estas são permeadas por normas e diretrizes legais de Estado e Governo, onde a educação e especificamente as escolas, são responsáveis por desempenhar a função de educar através do desenvolvimento da aprendizagem de seus alunos, fazendo-os desenvolver a sua cidadania, baseando-se nos quatro pilares da educação, que, segundo Delors (1999), são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros, aprender a ser, tudo isso para promover a construção de sujeitos capacitados, a partir da educação, onde todos pensem, discutam e possam ser seres participativos sociais, ou seria assim que gostaríamos que os sujeitos pudessem ser. De acordo com Alonso,

[...] os controles centralizados terão de ser substituídos por formas de administrar mais flexíveis e mais ajustadas a cada situação, demandando, para tanto, maior autonomia das escolas e de seus membros, especialmente dos professores. Exigirá também novas alianças da escola com múltiplas agências da sociedade civil e política. Isso significa que o professor será também gestor desse processo educativo [...] compõem o grande quadro de responsáveis pela educação. (ALONSO, 2003, p. 31)

Na Constituição Federal do ano 1988, já se apresentou um novo olhar para educação, após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 de 1996, foram redirecionadas as formas de organização e gestão escolar. Para Sander,

[...] O certo é que o termo *gestão* vem se impondo crescentemente no pensamento administrativo do setor público e da educação brasileira. É consagrado na Constituição de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e em numerosos instrumentos legais dos sistemas de ensino do País. Integra o vocabulário politizado dos movimentos sindicais e outras entidades da sociedade civil organizada. (SANDER, 2005, p.45)

Desse modo a escola como espaço para educação, faz com que a comunidade, enfim, dispõem desse espaço educativo e sejam por ela, responsáveis.

Com a gestão educacional definida como campo amplo da educação (VIEIRA, 2006) e que reflete diretamente na gestão escolar que trata especificamente da escola, promovendo o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, N. Ferreira (2004) reforça que surge uma nova realidade, e esta faz com que as necessidades educacionais sejam cada vez maiores, por isso que o compromisso de como gerir a educação é de extrema importância. De acordo com Alonso,

[...] A gestão escolar é um processo complexo, que supõe a existência de informações a partir das quais são tomadas decisões que afetam a vida escolar, em geral, e de seus membros, em particular. (ALONSO, 2003, p.89)

O trabalho do gestor, juntamente com os pais, alunos, professores e funcionários devem assumir sua parte de responsabilidade na escola. Também se pode dizer que a partir dessa perspectiva o Estado, por meio de vários programas de assistência para desenvolver a educação com as políticas públicas educacionais, elaborou o Plano Nacional de Educação do ano de 2001, o PNE<sup>1</sup> e o Governo criou o Plano de Desenvolvimento da Educação, o PDE<sup>2</sup>, ambos têm objetivos específicos para a educação acontecer. Bem como, antes da atuação como gestores, estes são cidadãos, devendo ser participativos na sociedade e entender que fazem parte dela e que suas ações a atingem, para então visar o objetivo da qualidade na educação, por isso deve-se fazer com que se cumpra os objetivos e metas de tantos planos que já existem.

Mas para tudo isso se concretizar, deve-se haver consciência de que a participação de diretores, professores, funcionários, pais, alunos, enfim da comunidade escolar na gestão da escola, são a base para que se alcance efetivamente os objetivos e metas estabelecidos nestes planos, promovendo o real

---

<sup>1</sup>PNE – Plano Nacional de Educação, foi criado pelo Estado/Governo Federal em 2001. Este tem duração de dez anos. Agora já existe projeto de lei que cria o PNE para vigorar de 2011 a 2020. As metas seguem o modelo de visão sistêmica da educação estabelecido em 2007 com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). (Brasil, 2008)

<sup>2</sup>PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, é um plano do Governo Federal, de 2007, com o objetivo de melhoria da educação no Brasil. (Brasil, 2008).

funcionamento da gestão democrática nas escolas (Farfus, 2008). Hoje a prática pedagógica deve permitir que se faça educação para toda a sociedade, para o fazer pleno da cidadania.

Para Vieira,

[...] São tarefas específicas da escola a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu patrimônio imaterial e material. (...) refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem. (VIEIRA, 2006, p. 62)

Isso remete à escola suas responsabilidades e quando ela atinge esses objetivos, esta realiza a sua verdadeira ação pedagógica.

Uma gestão escolar precisa da participação da comunidade escolar, participando dos processos e das ações que farão parte da escola. Assim, quando a gestão está baseada no coletivo, acontece a participação, fazendo com que diferentes indivíduos possam construir o cotidiano escolar. Para Palma,

A partir desses princípios, temos a constituição de uma proposta de gestão participativa, ou seja, de processos decisórios descentralizados que envolvam todos os membros da equipe da escola, fazendo com que exista a construção de uma compreensão diferenciada do espaço escolar como um espaço público, democrático e solidário. (PALMA, 2008, p. 90)

Por isso que a gestão escolar deve conter ações participativas na escola, transformando o discurso em ação, para que a comunidade escolar possa dar opinião e faça parte do trabalho realizado por esta escola. Com isso, o projeto político – pedagógico na gestão escolar, para Alonso,

[...] O projeto pedagógico é o instrumento que possibilita à escola definir-se com “ cara própria ”, com identidade própria, em toda a sua singularidade. Daí sua importância para a gestão escolar [...]. (ALONSO, 2003, p. 90)

Assim, para que esse processo realmente seja efetivado, segundo Farfus (2008) deve ser construído a partir da gestão escolar participativa, um local tanto de criação de aprendizagem quanto de transformação social, assim se faz o papel da



escola: a construção de novos saberes que sejam ligados a esse novo contexto social.

### **I.1 Políticas educacionais: um breve retrospecto a partir da década de 1980.**

As principais políticas e programas educacionais que foram criados a fim de que os objetivos para a qualidade da educação fossem alcançados, teve seu início a partir da Constituição Federal de 1988, que apontou o início de um plano e este é o Plano Nacional de Educação, o PNE. Na sequência, temos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 de 1996 cuja proposta foi a de uma organização escolar democrática.

Em 2001, o Estado/Governo Federal cria o PNE, Plano Nacional de Educação com duração de dez anos e agora já existe o Projeto de Lei nº 8.035 - B de 2010, com duração de mais dez anos, o qual foi aprovado e em 2007 o Governo cria o PDE, o Plano de Desenvolvimento da Educação, ambos com objetivos de melhoria da educação no Brasil.

Essas políticas públicas educacionais fazem com que cada escola possa optar por um mecanismo de democracia próprio, sem deixar de seguir regras educacionais exigidas pelo Estado e Governo, mas de acordo com cada realidade onde a comunidade está inserida para realizar a gestão escolar. E essa autonomia é um dos pontos principais do ato pedagógico.

Libâneo afirma que,

[...] Com respeito aos elementos internos de um sistema, os quais estabelecem a relação com outros sistemas e com seus constituintes, há, em algumas circunstâncias e momentos, a necessidade e a possibilidade de ajustes e alterações de sua situação. Os ajustes e as alterações desses elementos podem dar-se de forma dinâmica ou de forma adaptativa, o que remete a formas fundamentais de apreensão, de organização e de desenvolvimento dos sistemas. (LIBÂNEO, 2008, p. 229)

Farfus (2008) destaca que as políticas públicas educacionais traçadas na atualidade têm enfatizado a necessidade de aumento do nível de escolaridade da população, a melhoria da qualidade de ensino oferecida, bem como a busca de garantias de acesso e permanência dos alunos nas escolas da rede pública e a democratização da gestão escolar.

## Segundo Libâneo,

[...] a população atendida na escola pública, mudou no decorrer da história da educação brasileira. Camadas excluídas socialmente estão, aos poucos, tendo a possibilidade de ingressar no mundo escolar e de melhorar sua situação socioeconômica. Sabe-se que a escola sozinha não tem essa capacidade. Os pais, de forma geral, acreditam, porém, que a aquisição do saber escolar possibilita obter melhor emprego, ganhos maiores e consequente melhoria das condições de vida. (LIBÂNEO, 2008, p. 177)

Esses fatores refletiram numa nova forma de pensar e fazer escola, uma vez que essa exerce uma enorme influência na formação do sujeito e consequentemente na sua relação com a sociedade onde vive. E foi a partir da década de 1980, com a Constituição Federal de 1988, que houve um grande crescimento da participação popular.

Para Farfus (2008) a sociedade modificou-se, rompendo com paradigmas e transformando um novo enfoque para educação, a ativação sociocultural. E entender essas novas transformações é fazer com que a educação volte-se para a sociedade tornando-a reflexiva e crítica.

Assim, a partir da organização da educação sob domínio da legislação é o poder público que gere regras e normas, como por exemplo: contratar e manter os professores e demais funcionários das escolas, entre outros. Portanto, a autonomia das escolas não é absoluta, pois acima delas permanecem as regras de Estado ou Governo. Neste caso para que aconteçam as ações que gostaríamos, precisamos do diálogo entre o poder público, a sociedade e a comunidade escolar. Para Libâneo,

[...] No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. (LIBÂNEO, 2008, p. 293)

Uma política educacional deve ser guiada de acordo com necessidades atuais, do que hoje a sociedade requer, bem como a escola.

A esse respeito o autor esclarece que,

[...] Na prática, significa que as análises críticas sobre o sistema de ensino e sobre as políticas educacionais perdem a força analítica, se não tiverem como referência a escola e as salas de aula, do mesmo modo que os profissionais de determinado estabelecimento escolar podem ter a eficácia

de seu trabalho reduzida, se não tiverem uma visão de conjunto do sistema de ensino nacional e estadual. (LIBÂNEO, 2008, p. 296).

A abertura para participação da comunidade escolar na escola a partir do novo sistema educacional (VIEIRA, 2006) proporciona mudanças significativas na vida da comunidade escolar. Por isso, a democratização da gestão escolar depende muito dos gestores, da realidade em que a escola encontra-se, incentivando a participação dos indivíduos que fazem parte dessa instituição.

## CAPÍTULO II

### GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Com a gestão escolar democrática, pode se compartilhar ideias e conhecimentos, construindo o papel da escola, formadora de cidadãos e estes de opiniões acerca do mundo em que vivemos. Para Veiga,

[...] 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. (VEIGA, 2002, p. 3)

Os problemas na educação só serão solucionados quando houver a participação de todos no sentido de acontecer a verdadeira democratização, ampliando as oportunidades de se criar uma educação que atenda a todos no âmbito escolar (Veiga, 2002).

Por isso que a gestão escolar democrática é um marco para as instituições escolares, nesse sentido Libâneo destaca que,

[...] o princípio da gestão democrática, expresso em ações como descentralização, autonomia das escolas, racionalização dos recursos financeiros, participação dos integrantes da escola na gestão, participação dos pais, acabou sendo assumido, com diferentes significados e motivações, tanto por setores da esquerda quanto os neoliberais. (LIBÂNEO, 2007, p. 13)

Mesmo assim, nem sempre na gestão escolar democrática vamos encontrar respostas prontas, por isso que a busca do gestor e sua equipe deve ser constante, tudo para uma melhor educação, e assim, o que queremos é uma educação de qualidade. Libâneo afirma que,

[...] As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social. (LIBÂNEO, 2008, p. 325)

A gestão escolar democrática precisa ser vista como uma meta que pode ser atingida e assim aprimorando a prática escolar, desse modo, reconstrói-se a escola

pública de educação básica, tornando-se de qualidade.

Para Sander,

[...] No dizer de Gadotti, a gestão democrática não se esgota na atitude democrática, ela requer também métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Impõe-se, portanto, criar oportunidades de educação cidadã, de trabalho e aprendizado coletivo, visando desenvolver uma efetiva participação no pensar e no fazer a educação, e promover estratégias de ação humana coletiva na formulação e execução de políticas educacionais. (SANDER, 2005, p. 52)

Para Libâneo (2008), a gestão escolar democrática deve ter como base a democracia. Assim, a educação se torna um fator de inserção social, promovendo ações, como a autonomia e a formação para a cidadania, resultando numa educação de qualidade.

E ainda o autor destaca que a gestão democrática,

[...] valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. (LIBÂNEO, 2008, p. 344)

Dessa forma, é importante que todos participem das discussões, para expor suas opiniões, mesmo que contrárias, pois o trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas passa a atingir os objetivos combinados, pois nem sempre a ideia original é seguida, o que faz com que haja opinião e debate, assim se construindo a democracia escolar.

Para Farfus (2008) a gestão escolar democrática é o guia a partir de um planejamento, que deverá ter seus objetivos claros e com os recursos que estão disponíveis, assim a educação que se constrói em conjunto com a comunidade escolar, representará as novas demandas que a sociedade hoje exige.

Conforme capítulo anterior, após a descentralização do poder, a partir do processo de globalização, economia e novas tecnologias, a educação passa a ter função essencial para acompanhar a evolução do mundo. O que passa a exigir das políticas públicas da educação básica um sistema que atinja população que precisa trabalhar e consumir. Fazendo com que a educação tenha papel fundamental para a continuação dessa construção da democracia, iniciando pela escola.

## II.1 O papel do gestor escolar

O gestor escolar deve pensar e agir no bem comum, criando condições para que sua equipe possa contribuir. Dessa forma, a gestão escolar democrática torna-se participativa, envolvendo não só o gestor, mas também quem vai usufruir da escola: professores, alunos, funcionários e pais.

O trabalho do gestor, para Libâneo,

[...] refere-se às atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho. (LIBÂNEO, 2008, p. 349)

A organização do trabalho na escola pelo gestor tem como base a participação efetiva nas decisões administrativas – pedagógicas. Assim, o papel do gestor escolar para Alonso (2003) deve assumir a liderança deste processo, sendo fundamental ter consciência crítica, ouvindo e articulando os diferentes segmentos da comunidade escolar, para construir uma educação de qualidade.

De acordo com Farfus,

[...] O perfil do gestor escolar deve ser de tal forma que atenda às demandas sociais, articule a escola com outras organizações, promova um ensino de qualidade, realize uma avaliação objetivando realimentação contínua, sistematize propostas integradas e alinhadas a concepções contemporâneas que formem um indivíduo que viva sua cotidianidade. (FARFUS, 2008, p. 117)

A partir daí, o gestor faz a intermediação da elaboração das ações pedagógicas que abrangem as modalidades de ensino na escola. Então, quando chegar o momento de gerir democraticamente o projeto político – pedagógico, este pode contribuir para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade nas articulações do processo da construção da aprendizagem dos alunos.

O gestor deve ser o mediador principal no contexto da construção do projeto político – pedagógico é ele que vai direcionar as ideias e opiniões, garantindo que a comunidade escolar participe (Alonso, 2003).

Segundo Farfus (2008) o gestor deve ter um olhar direto para a realidade, indo muito mais do que dos muros da escola, assim relacionando a comunidade escolar com as situações da realidade social.

O gestor escolar para Libâneo (2008) não é somente gerenciar a parte administrativa, que é muito importante, mas abrange as ações pedagógicas. Assim, as reuniões pedagógicas são construtivas para a equipe diretiva e de professores possam se conhecer, combinar e resolver questões referentes ao trabalho escolar, para que após, se faça com a comunidade escolar.

### CAPÍTULO III

## A IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO – PEDAGÓGICO

A palavra político de projeto político – pedagógico<sup>3</sup>, para Libâneo (2008) não pode ser separada, pois deve-se considerar o projeto político - pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão das situações que envolvem a escola. Por isso, o projeto pedagógico da escola é político e não deve ser separado por estar ligado ao compromisso sócio - político da comunidade escolar.

O projeto político - pedagógico é o plano geral da escola, é um planejamento coletivo entre a comunidade escolar para a prática educativa.

Para Libâneo (2008, p. 357)

[...] O projeto pedagógico – curricular é um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos.

O projeto deve ser o instrumento norteador de toda essa construção da comunidade escolar. Assim sendo, deve ser a base das ações pedagógicas e metodológicas em sala de aula e nas práticas escolares, bem como para a comunidade escolar, na formação dos sujeitos.

Para Vasconcellos,

[...] Houve um tempo em que parecia óbvia a necessidade e a finalidade da escola. No entanto, especialmente a partir da década de setenta com toda a crítica da sociologia francesa, a escola descobre-se como palco de conflitos e contradições sociais. Desde então, a explicitação de seu projeto, do dizer a que veio, vai se tornando cada vez mais importante. (VASCONCELLOS, 1999, p. 172)

Segundo Vasconcellos (1999), o projeto político - pedagógico, é um instrumento que inclui teorias e metodologias, tendo por objetivo entender e trabalhar com os desafios da escola, de forma reflexiva e principalmente participativa, onde a comunidade escolar possa fazer parte.

---

<sup>3</sup>Projeto político – pedagógico, PPP, projeto pedagógico – curricular, proposta pedagógica e projeto da escola, refere-se ao mesmo tema de estudo.



Então, a partir desse fato, o projeto deve ser elaborado com toda a comunidade escolar, assim cada escola tendo sua autonomia, é mais fácil descrever o que querem e para onde vão. Partindo de um diagnóstico da realidade da escola e da comunidade, das condições de aprendizagem dos alunos, do tempo e recursos disponíveis e principalmente de toda a participação da comunidade escolar, desde o princípio até o final da elaboração projeto (Libâneo, 2008). A esse respeito, concorda-se com Palma quando afirma que

[...] para estabelecer um movimento de transformação, exige-se também uma dinâmica diferente na cultura organizacional escolar, e, para isso, é importante que se construa um prática reflexiva de permanente revisão do projeto, mas obedecendo a um critério evolutivo. (PALMA, 2008, p. 106)

Para ser um documento válido, para posteriormente tê-lo como base para a educação da escola, há a necessidade de um planejamento com diálogo e participação dos integrantes da comunidade escolar.

Para Palma (2008) a construção do projeto, necessita de tempo e determinação, principalmente para a análise e estudo da comunidade onde a escola está inserida, concretizando um compromisso coerente para posterior transformação da educação dos indivíduos.

Nesse sentido, o início do projeto político - pedagógico, só tem coerência se há o apoio da comunidade escolar. Pesquisando a realidade em que a escola está inserida, com fatos e projetando objetivos a serem seguidos.

De acordo com Freire,

[...] toda a prática educativa demanda a existência de sujeitos, um que ensinando, aprende, outro que, aprendendo, ensina, daí o seu cunho gnosiológico; a existência de objetos, conteúdos a serem ensinados e aprendidos; envolve o uso de métodos, de técnicas, de materiais; implica, em função de seu caráter diretivo, objetivos, sonhos, utopias, ideais. (FREIRE, 1996, p. 77)

A partir dessa caminhada, os docentes exercem papel fundamental na articulação desse processo, comprometendo-se e juntando as ideias para a construção do projeto político - pedagógico, onde se promove a gestão escolar democrática.

Quando existe a convicção do que se sabe e o que se quer, sabe-se onde vai chegar ou pelo menos tentar. É assim que deve ser guiada a construção desse documento, feita por pessoas.

Dentro desse processo, Libâneo (2008) afirma que o projeto político – pedagógico, produzido de forma compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar, constrói objetivos, gerando as ações como: princípios e diretrizes sólidas.

Veiga afirma que,

[...] A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula, ressaltado anteriormente. (VEIGA, 2002, p. 2)

O projeto político - pedagógico é, portanto, fundamental para direcionar o trabalho da escola afirma Vasconcellos (1999), é a partir dele que a atuação de todos os profissionais da escola é guiada.

Esse projeto deve ser revisado continuamente, observando as novas políticas públicas para educação, bem como as metodologias para a construção da aprendizagem dos alunos.

Nesse pensamento Ferreira elenca itens que deve-se levar em consideração para elaboração do PPP,

- a) é singular. Representa as características daquela comunidade, seus anseios e suas perspectivas. Portanto, uma percepção diferenciada da educação, da escola, do conhecimento, porque própria daquele ambiente cultural, não se aplicando a outro;
- b) é intencional. Não há ingenuidades nas escolhas dos sujeitos da escola. Escolhem porque acreditam ser necessárias estas escolhas e não outras. Em decorrência, é necessário apresentar objetivos sem ambigüidades, revelar as teorias que embasadoras, enfim, estar em acordo com um rumo pensado pela comunidade escolar;
- c) é democrático e democratizante. Embora se conheça muitas experiências de elaboração de Projeto Pedagógico em gabinetes e restrita a poucas pessoas, o processo de planejamento é excelente oportunidade para a prática democrática, não só na discussão, mas no assumir responsabilidades e contribuir. Por isto, o Projeto Pedagógico é político, porque compromete a partir das escolhas feitas;
- d) é sistemático. Além de organizar o trabalho pedagógico, relacionando os espaços e os tempos educativos a que se propõe a instituição, prevê os rumos da instituição;
- e) é coerente. Está embasado em um referencial teórico que contenha as definições dos elementos que, para aquela realidade, faz-se necessário

conhecer e considera os elementos próprios da cultura institucional e de seu contexto;  
f) é inclusivo. Pretende a inclusão das diversidades através de uma proposta educacional centrada nos sujeitos.(FERREIRA, 2007, p. 43)

O projeto político - pedagógico define que tipo de educação quer que aconteça na escola a partir da realidade da sua comunidade escolar, deve haver planejamento conjunto onde todos devem contribuir: equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e pais. Vasconcellos (1999) também concorda que esse planejamento coletivo é um meio prático de formação para a cidadania, pois requer a participação no processo de decisões, não sendo fácil, pois há a necessidade de pesquisas e reuniões.

Por isso, para Sander (2005) deve-se aprender sobre o que acontece hoje num mundo globalizado, e após saber as características histórico - culturais da comunidade em que a escola está inserida e também as características da própria escola, com um trabalho social ligado na área educacional e assim as características e necessidades de desenvolvimento dos alunos dentre outros aspectos, ficarão coerentes com sua realidade. Segundo Veiga,

[...] A construção do projeto político - pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório. (VEIGA, 2002, p. 9)

O PPP não é responsabilidade apenas do gestor. Ao contrário, por se tratar de uma gestão escolar democrática, a equipe diretiva é escolhida por meio democrático para que possa trabalhar democraticamente e tendo autonomia, para o bem comum de sua escola.

Essa autonomia descrita acima se refere a uma gestão escolar democrática de cada escola, e estas podem fazer realmente o próprio ato pedagógico, ela é conquistada pela escola quando começa a realizar suas escolhas coletivamente, investindo em sua melhoria, sem depender totalmente do poder central de seu sistema de ensino. Assim, ao elaborar o projeto, deve-se levar em consideração que ele é como um instrumento que organiza a escola, bem como existe a legislação, as concepções teóricas e os conteúdos (Farfus, 2008).

Conforme Alonso,

[...] O Projeto não deve ser visto apenas como um conjunto de intenções, mas sim como uma proposta de ação em bases realistas, requerendo, dessa forma, tanto capacidades técnico-pedagógicas como político-administrativa. (ALONSO, 2003, p. 93)

Assim sendo, todos assumem sua responsabilidade pelo bom desempenho das ações pedagógicas e administrativas, formuladas para escola conseqüentemente atingindo a comunidade em que esta está inserida. Para Farfus,

[...] Construir um relacionamento com a comunidade é um grande desafio para a escola e envolve as pessoas de diversas maneiras, mudando o cotidiano escolar. A escola deve estar aberta ao novo, mas compreendendo suas possibilidades frente aos resultados esperados desse relacionamento. (FARFUS, 2008, p. 95)

Quando há esse relacionamento, permite que o trabalho com o projeto político – pedagógico aconteça, desde o convite de todos à participação de sua elaboração até a sua implementação, não esquecendo de sua avaliação. Bem como diz Veiga,

A avaliação do projeto político - pedagógico, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender ceticamente as causas da existência de problemas bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva). Esse caráter criador é conferido pela autocrítica. (VEIGA, 2002, p. 09)

Esse é um ponto muito importante que acima é descrito: a avaliação do projeto, pois ele não pode ser considerado pronto e acabado, devendo ser reformulado adequando-se ao que deu certo e revisto quando não se ajustou à realidade da escola.

## **CAPÍTULO IV**

### **O CAMINHO METODOLÓGICO**

#### **IV.1 Participantes e o contexto da pesquisa**

Para compreender como acontece a construção do projeto político – pedagógico, realizou-se uma pesquisa através da aplicação de uma entrevista (Bardin, 2011) semiestruturada, com seis participantes (vide roteiro anexo), todos estes entendidos como necessários a elaboração do projeto político - pedagógico de uma escola de educação básica.

O PARTICIPANTE A (Diretor), tem quarenta e sete anos de idade, não especificou sua graduação, mas tem pós – graduação em História, tem quinze anos de atuação em sala de aula e três anos na função de GESTOR.

O PARTICIPANTE B (Coordenador Pedagógico), tem cinquenta e nove anos de idade, tem formação acadêmica, mas não especificou, tem pós – graduação em Psicomotricidade, há quarenta anos atua em sala de aula e há um ano como COORDENADOR PEDAGÓGICO.

O PARTICIPANTE C (Professor), tem cinquenta e três anos de idade, tem formação acadêmica, mas não especificou, possui pós – graduação em Bioquímica e o tempo de atuação em sala de aula é de quinze anos.

O PARTICIPANTE D (Funcionário), tem trinta e três anos de idade e sua profissão é Agente Educacional.

O PARTICIPANTE E (Aluno), tem dezesseis anos de idade e é aluno do Ensino Normal.

O PARTICIPANTE F (Pai de Aluno), tem quarenta anos de idade, sua profissão é docente com graduação em História e Especialista em História do Brasil e tem uma filha estudando na escola.

## IV. 2 Procedimento de coleta dos dados

A presente pesquisa teve como base relatar a necessidade de se compreender, analisar, diagnosticar e entender como se inicia a construção de um projeto político - pedagógico na escola de educação básica, baseando-se numa pesquisa qualitativa, com dados bibliográficos e investigação no campo empírico, após criar possíveis considerações que possam servir como sugestões aos futuros profissionais ou profissionais da educação que estão buscando mais esclarecimentos sobre o tema.

Por isso utilizou-se para embasar a escolha pela pesquisa qualitativa, estudo de caso e análise de conteúdo, os autores Triviños (1987), Yin (2005) e Bardin (2011).

Para Triviños,

[...] “O estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Esta definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade (...). Em segundo lugar, também a complexibilidade do estudo de caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigar”. (TRIVIÑOS, 1987, p. 133)

O tipo de pesquisa estudo de caso é um estudo pontual, para Yin,

[...] o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real [...] (YIN, 2005, p. 19)

Então este tipo de pesquisa requer que se obtenha detalhamentos, descrição, fundamentação teórica e história das pessoas envolvidas com o fenômeno investigado ao longo de seu desenvolvimento, usando os seguintes instrumentos para coleta de dados: entrevistas, análise de documentos, anotações de campo, com relatos orais escritos, através de entrevista semiestruturada, analisando após o conteúdo e o descrevendo no relatório final.

Bardin (2011) sustenta que uma entrevista diretiva ou não diretiva, pode ser apoiada por teorias e hipóteses, assim o informante coloca sua linha de raciocínio

baseado nas perguntas, começa então, a participar na elaboração do conteúdo de pesquisa para posterior análise de seu conteúdo.

Assim, este tema foi difundido numa questão de pesquisa: **Como acontece a construção do Projeto Político – Pedagógico na Escola de Educação Básica?**

Para subsidiar a análise dos dados coletados, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, com os autores: Alonso (2003), Palma (2008), Farfus (2008), Ferreira (2007), N. Ferreira (2004), Freire (1996), Libâneo (2007 e 2008), Sander (2005), Vasconcellos (1999), Veiga (2002) e Vieira (2006), dentre outros que contribuíram com a construção da pesquisa. Com essa discussão entre os autores escolhidos e observações nas dependências de uma escola, posteriormente, realizou-se uma análise de seu conteúdo que, para Bardin (2011), tem por objetivo apresentar análise crítica, através da análise da prática presenciada.

Segundo Bardin (2011), para organizar a análise de dados inicia-se com a pré – análise, que tem por objetivo explorar o material e como será organizado, coletando os elementos da pesquisa, como um pré - projeto com os respectivos objetivos e hipóteses.

Os instrumentos utilizados foram entrevista e pesquisa de documentos da escola escolhida, que na pesquisa pela questão de ética, será definida como Escola A.

Depois com a exploração do material, que consiste na etapa de codificação das informações coletadas, por meio da pesquisa na Escola A, a partir dos documentos e entrevistas semiestruturadas, que para Bardin (2011) podem ser fechadas (com delimitação do tema pesquisado) ou aberta (respostas individuais e livre, mas de acordo com o tema pesquisado). Desta forma, os dados das entrevistas aos PARTICIPANTES foram explorados e organizados, considerando os objetivos propostos.

A entrevista semiestruturada, teve sua estrutura organizada para identificar a caracterização dos participantes envolvidos na pesquisa, que destaca, para os docentes: idade, formação acadêmica, pós-graduação, tempo de atuação em sala de aula, tempo de atuação como coordenador-pedagógico; e perguntas abertas referentes à construção do PPP. Bem como a entrevista semiestruturada para os demais participantes: Funcionário, Aluno e Pai de Aluno.

No tratamento dos resultados (Bardin, 2011) pode-se chegar a fase de interpretação dos dados, neste caso o pesquisador retorna ao referencial teórico,

procurando embasar as análises dando sentido a análise de conteúdo propriamente dito.

Os roteiros de entrevistas foram deixados na escola para os participantes responderem conforme seu tempo lhes permitia. Após, os dados foram lidos, interpretados, analisados, conforme as contribuições teóricas dos autores apresentados no estudo.

### **IV.3 Análise dos dados: apresentação dos resultados da pesquisa**

Para proceder a análise dos dados coletados durante a pesquisa através de uma entrevista semiestruturada, realizou-se a leitura das respostas dos participantes que responderam as questões da pesquisa de campo, aliando a essa parte empírica a análise dos documentos da escola, como o histórico e o projeto político – pedagógico, que é o alvo desta pesquisa.

#### **IV. 3.1 A Escola A**

A Escola A pesquisada é considerada referência regional como instituição pública, e tem procurado avançar a cada ano em relação ao cumprimento de sua missão de educar, e procura melhorar a cada dia o seu trabalho, tanto nas questões pedagógicas, administrativas e físicas.

A Escola A conta com 87 professores, 20 funcionários e 1.200 alunos. A organização pedagógica administrativa dispõe: de um diretor geral, e um vice-diretor para o turno da manhã, um para turno da tarde e outro para o turno da noite, também conta com três coordenadores pedagógicos por turno, mais especificamente:

-Manhã: um coordenador pedagógico para o Curso Normal, um coordenador pedagógico para o Ensino Médio Politécnico e um coordenador pedagógico que atua como Orientador Educacional;



-Tarde: um coordenador pedagógico do 6º ao 7º ano e um coordenador que atua como Orientador Educacional;

-Noite: um coordenador pedagógico do Curso Técnico Subsequente Comércio e um coordenador pedagógico que atua como Orientador Educacional.

A estrutura física da escola conta com 19 salas de aula e 12 possuem data show, um laboratório de ciências, duas quadras de esportes, uma quadra poliesportiva coberta. No prédio administrativo, há seis salas. Há uma biblioteca com um acervo de 35.047 livros. Há um refeitório. Há três laboratórios de informática com acesso à internet.

A Escola A atende em três turnos e contempla todos os níveis da educação básica: educação infantil (existe para o trabalho e aprendizado do curso normal), ensino fundamental, ensino médio regular, curso normal de nível médio, educação profissional – Técnico em Comércio – eixo tecnológico gestão e negócios, na modalidade subsequente do ensino médio, educação especial, sala de recursos – altas habilidades, sala de recursos deficiência mental e sala de recursos multifuncional.

Esta escola tem-se destacado a nível regional em relação às avaliações externas e também no índice de desempenho nos programas federais de ingresso nas universidades através do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e PEIES (Programa de Ingresso ao Ensino Superior) conquistando a comunidade local e regional.

Assim, investigou-se como acontece a construção do projeto político – pedagógico, a partir de dados bibliográficos e pesquisa de campo.

Nesta escola pesquisada, os indivíduos se conhecem, encontrando como resposta o fato de terem uma relação baseada na parceria. De acordo com os depoimentos percebe-se que há uma integração entre a gestão escolar, coordenação pedagógica, professores, funcionários, que compartilham a mesma ideia de construir conhecimentos com seus alunos. Destaca-se que a partir das respostas das entrevistas individuais, os participantes docentes tem uma carga profissional extensa, entendendo e conhecendo o significado do projeto político – pedagógico, mas nem sempre é fácil atender todos os anseios da comunidade escolar.

O trabalho do PARTICIPANTE A, faz a intermediação da elaboração das ações pedagógicas que contempla todas as modalidades de ensino presentes na instituição escolar. Após chegando ao foco do estudo pesquisado que é a construção democrática do projeto político – pedagógico e isto acontece se existe uma gestão escolar participativa, apesar de que no caso do PPP, este não está atualizado, mas justifica-se pelo motivo da reorganização do ensino médio politécnico, mas que será regulamentado no início do ano de 2014, conforme depoimento da Coordenadora Pedagógica: “precisará da participação da comunidade escolar e estes irão participar dos processos e das ações que possam construir as bases do cotidiano escolar”.

O trabalho do gestor nesta instituição leva em consideração a base de ter uma atuação discreta, procurando desenvolver um trabalho onde os indivíduos sejam ouvidos a partir do diálogo e dando exemplo para a comunidade escolar.

Para o PARTICIPANTE A, “o PPP é um eixo norteador da democracia escolar porque a vida escolar é muito dinâmica e não se pode esquecer de acoplar as ações a partir de um grande projeto.”

Sabe-se que o gestor não trabalha sozinho na organização de uma escola, ainda mais esta instituição que é grande pela capacidade de acolher estudantes da região, por esse motivo a equipe profissional da escola faz grande diferença quando está de comum acordo ou quando há possibilidade de discussão para troca ou construção de conhecimento e informações.

A atuação do profissional na escola é marcada por constantes conquistas individuais ou em grupo que faz com que os docentes reflitam sua prática todos os dias de acordo com o PARTICIPANTE B, pelo fato de ter uma grande experiência, sente-se num momento bastante desafiador, por causa da grande renovação que deve acontecer na educação. Apesar de ter quatro décadas de atuação como professor, não estagnou, deixando sempre as portas do conhecimento abertas e renovando sua prática.

Nesse caso quando há cumplicidade no meio profissional, há a coerência do que se propõe realmente aconteça. Nos demais depoimentos no roteiro da entrevista semiestruturada, todos os profissionais da escola, descrevem que tentam fazer seu melhor e se comprometem com o que é proposto pela escola.

Quando há uma sintonia com a equipe da escola, conseqüentemente passa-se isso ao restante da comunidade escolar, visto que a PARTICIPANTE F, tenta sempre

acompanhar a vida escolar da filha na escola e em casa, considerando importantes as reuniões escolares, que servem como espaço de contato já previstos no calendário escolar.

Para o PARTICIPANTE E, sua atuação como aluno é tida como boa, fazendo sempre o melhor possível, participando e empenhando-se para sempre ser melhor. Nesse sentido fica claro que este participante reflete em seu comportamento o que enxerga em seus mestres, visto que a relação do aluno frente às relações com os profissionais da escola é de respeito e admiração.

Com isso, o trabalho da equipe diretiva e respectivamente dos profissionais da escola e se estendendo para o restante da comunidade escolar, são muito importantes, além do pedagógico, existem as reuniões, os encontros pedagógicos que são construtivos, podendo renovar as relações.

Nesse sentido a questão da construção do projeto político - pedagógico gera um processo de mudança, não sendo um produto inerte ao novo jeito de trabalhar com a educação, pois esta está em constante transformação.

Assim, apesar do trabalho ser em grupo é o gestor o principal responsável levando a ética da própria reflexão.

Em todos os relatos fica destacado que o projeto político - pedagógico é fundamental para guiar o trabalho da escola é a partir dele que a atuação de todos os profissionais da escola é guiada.

Visto que como já foi explicado, o projeto nesta escola está desatualizado, mas não por falta de interesse ou dedicação dos profissionais, e sim pela nova estrutura do ensino médio que deve adequar-se na escola e assim colocado após no novo PPP, então no ano de 2014 com suas regras e normas seguidas a partir das diretrizes educacionais. Por isso, que o PPP deve sempre levar em consideração o estudo aprofundado dos fundamentos, disposições legais e metodologias apropriadas à organização educacional para a formação e aprendizagem dos alunos, senão ficaria sem sentido essa implementação se não estaria interiorizada dentro do projeto da escola.

#### IV. 3.2 A Pesquisa no Projeto Político – Pedagógico da Escola (PPP)

De acordo com a Coordenadora Pedagógica, o PPP era atualizado todos os anos, através de reuniões da comunidade escolar, mas agora está desatualizado, pelo motivo da implementação do Ensino Médio Politécnico no ano de 2012, ela afirma que tudo terá de ser reformulado e reorganizado, pois ainda está em andamento o Ensino Médio Regular e este ficará por mais dois anos, e a partir desse momento será somente Ensino Médio Politécnico. O PPP o qual foi realizada a pesquisa, é do ano de 2010 e conta com 27 páginas, iniciando pelo histórico da escola, embasamento teórico, mostra bem os objetivos que a escola quer alcançar através do trabalho em conjunto com a comunidade escolar.

O PPP (2010) desta escola percorre a história da educação no Brasil, pois hoje, não é mais novidade, principalmente para os profissionais da educação que deve-se ter consciência do que foi a nossa educação e da projeção que se faz para alcançar uma educação de qualidade, visto que isso ocorre a partir do projeto político – pedagógico.

Por isso que a transformação que este PPP retrata, exige que se construa sempre um prática reflexiva, de contínua revisão.

O PPP (2010) descreve as novas políticas educacionais a partir da democratização do ensino e o mundo globalizado. A gestão democrática participativa de uma escola representa a interação entre os diversos segmentos da comunidade escolar visando o melhor aprendizado e a formação de cidadãos conscientes de seus deveres e direitos.

[...] Frente a isso, a escola caminha para o fortalecimento de sua identidade, com o objetivo de formar pessoas que tenham domínio do saber e a compreensão crítica daquilo que buscam e fazem, como sujeitos corresponsáveis pela sua vida, a dos outros e do planeta. (PPP da Escola A, 2010, p.6)

Consta no PPP que a escola é organizada com regime seriado anual, somente a educação profissional é organizada por etapas, conta com Círculo de Pais e Mestres e Grêmio Estudantil. O currículo escolar consta planos de estudos e planos de trabalho, conta com conselhos de classe para avaliação e reflexão e a avaliação acontece trimestralmente.

As metas gerais que o PPP almeja conquistar e trabalhar, da gestão pedagógica é conduzir todo o conjunto das atividades escolares em direção à busca efetiva do conhecimento, fundamentada nos princípios que norteiam a prática da cidadania.

E por fim no PPP desta escola consta que a avaliação deve

[...] O PPP será avaliado pelos segmentos que compõem a comunidade escolar anualmente, verificando as metas que foram ou não alcançadas e as que ainda poderão ser objetivadas. (PPP da Escola A, 2010, p. 24)

#### IV 3.3 Como acontece a construção do Projeto Político – Pedagógico na Escola A

O projeto político - pedagógico dessa instituição foi elaborado a partir de reuniões no início de cada ano, levando em consideração a realidade e particularidades da escola. Sendo assim o projeto foi revisto em 2010, havendo mudanças, discussões e debates com a equipe gestora, professores, representantes dos pais em um primeiro momento, descrevendo objetivos que se quer alcançar em cada modalidade de ensino revendo conceitos, metodologias e ações, estes com embasamento teórico. Como afirma Veiga,

[...] É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta. (VEIGA, 2002, p. 9)

Após aconteceu um estudo entre a equipe diretiva analisando, debatendo , refletindo a projeto com os professores e funcionários.

Assim, depois de alguns encontros, pesquisas, reuniões, contemplando a realidade da escola, acontece a apresentação para um grupo de pais.

[...] A construção do projeto político-pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório. (VEIGA, 2002, p. 9)

De acordo com o PARTICIPANTE A da Escola A, que está atuando como Gestor há três anos, a construção do PPP “ acontece ouvindo todos os segmentos”. Bem como afirma que “em uma escola você tem muitas realidades, e tudo deve

estar previsto no PPP. “Eu diria que tudo é importante porque tudo há a ação e elas juntas irão fazer a vida escolar, visto que deve ser seguidamente retomado.”

Conforme afirma Veiga,

[...] Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2002, p. 2)

Pensar a educação requer um comprometimento voltado para o atendimento das necessidades de educação e socialização numa ação complementar à educação familiar e da comunidade, possibilitando a formação de sujeitos críticos, participativos, autônomos, justificando assim a construção do PPP na Escola de Educação Básica.

Para o PARTICIPANTE B, que é Coordenador Pedagógico da Escola A, que está nesse cargo há um ano, a construção e posterior implementação do PPP “ são ações que efetivamente vão ao encontro da busca de uma aprendizagem melhor. Estabelecer objetivos que possam ser concretizados de fato.”

Para este participante o PPP, como eixo norteador da democracia escolar, tem sentido se é feito em conjunto, bem como afirma que “as propostas sejam constantemente reavaliadas e perseguidas.” Também afirma que, “não há mais espaço para objetivos teóricos que sejam difíceis de serem avaliados e concretizados dia – a – dia.”

E com essa resposta, justifica-se que é a partir de estudos, pesquisas e posteriores ações que possibilitam construir uma educação de qualidade embasada no respeito aos indivíduos, trazendo consigo toda esperança de uma educação de qualidade.

Para o PARTICIPANTE C, que há quinze anos está como docente, na construção do PPP faz-se necessário: “primeiramente ouvir todos os segmentos da comunidade escolar”, bem como ele afirma que nem sempre consegue-se implementar de maneira eficiente o que está previsto, já que o PPP atinge diretamente o que se trabalha em sala de aula.

Assim, é que, para Veiga,

[...] A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula, ressaltado anteriormente. (VEIGA, 2002, p. 2)

Para o PARTICIPANTE D, Funcionário, “as reuniões são importantes” e não ficou clara sua resposta do que seria o projeto político – pedagógico, visto que descreve na entrevista semiestruturada que tem graduação em Pedagogia.

Para o PARTICIPANTE E, Aluno do Ensino Normal, “as reuniões escolares são importantes para entender o funcionamento da escola e o porquê de mudanças se acaso acontecer”, mas ainda não estudaram o que seria o PPP na escola e como este é do ano de 2010 esse aluno ia na 7ª série, não participando da sua construção ou não lembrando.

Nesse sentido o PARTICIPANTE F, que é Pai de Aluno “acredita que reuniões e a boa relação com os profissionais da escola são essenciais para a que a educação aconteça”, com isso para ele o PPP é “ um dos principais documentos de uma escola, pois nele consta as propostas da instituição definindo que o aluno quer formar e que ações realiza para isto, ou seja, é o “coração” da escola”. Esta resposta reflete, porque sua profissão é docente, por isso do seu entendimento a respeito do tema pesquisado.

Ao analisar o PPP, observa-se que os objetivos descritos em cada modalidade de ensino, busca a construção do desenvolvimento do indivíduo no seu aspecto cognitivo, afetivo, social, desenvolvendo a formação social, cultural histórica procurando significados do “ser e o fazer”.

Quanto à avaliação do PPP, tudo aquilo que foi bom permanece e as situações diversas são reformuladas e colocadas novas opções para o trabalho e, assim, sanadas em conjunto, realizando assim as mudanças que forem necessárias.

Portanto, constatar como acontece a construção do projeto político – pedagógico, foi e é inovar, é ter o desejo de se envolver, buscando parceiros para o diálogo, reflexo de todo um ensino voltado para o desenvolvimento integral do aluno, buscando ser democrático nas ações, nas participações de construir uma escola para todos mais reflexiva e atuante, pois a educação só começa quando o

sentimento de inserção existe, com propósitos bem definidos no coletivo. Conforme Veiga,

[...] O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2002, p. 1)

Por isso quando analisa-se o PPP desta instituição, pode-se notar que as finalidades do projeto são definidas e referidas durante todo o texto, bem como, que a educação, seu ato e sua prática de aprender e ensinar fica a cargo de todos, a participação da família é definido e a principal finalidade é o pleno desenvolvimento dos alunos e por conseguinte tem extensão na comunidade escolar.

Pode-se constatar que a gestão nesta escola é democrática e existe uma garantia de qualidade no ensino e nas suas práticas humanas. No PPP encontramos descritas as finalidades da escola e sua função enquanto instituição de educação básica. Há uma busca constante da equipe gestora e professores, para que os alunos sejam o foco principal de um trabalho pedagógico, desenvolvendo os valores humanos, fundamentais para a formação integral, priorizando o respeito e solidariedade, conscientizando o aluno a contribuir para uma sociedade mais justa.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela Constituição de 1988 e após com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394 de 1996, o cenário da educação modificou-se, deixando de ser unilateral para ser democrática.

Conforme o mundo foi se modificando e englobando diversas práticas do campo social e político, houve novas exigências no campo educacional, fazendo com que a educação acompanhasse o desenvolvimento global. A globalização, tecnologias, economia, política, educação, fez com que vários países desenvolvessem novas políticas públicas educacionais, refletindo nas escolas.

Então, a partir de uma gestão educacional guiada pelos anseios da sociedade, colocadas no papel com as políticas públicas educacionais, chega-se à escola, que hoje, tem autonomia para elaborar o seu projeto político - pedagógico de acordo com sua realidade.

Com isso, a escola tem hoje como base democrática o projeto político - pedagógico que pode ser entendido como uma mediação de ideias, uma produção de forma compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar, fundamental para direcionar o trabalho da escola. Esse projeto deve ser construído e revisado continuamente, levando em consideração as características da comunidade em que a escola está inserida e depois as características da própria escola, com suas características e necessidades dos alunos, dentre outros aspectos, ficarão coerentes com sua realidade.

Essa prática pedagógica requer que se pense de forma dialógica e que se faça educação para toda a sociedade, a partir de diferentes realidades e é com o projeto político - pedagógico, que pode-se compartilhar ideias e conhecimentos, construindo o papel da escola, formadora de cidadãos e estes de opiniões acerca das transformações do mundo em que vivemos.

Mas para tudo isso se concretizar, devemos ter consciência de que a participação de gestores, professores, funcionários, pais, alunos e comunidade na construção do PPP, são a base que abre efetivamente os objetivos e metas, promovendo uma gestão escolar democrática. Tudo isso para a construção de

sujeitos capacitados, ou seja, buscar uma educação de qualidade social onde todos pensem, discutam e possam ser participativos na sociedade. Assim, devemos repensar nossa prática pedagógica diante dessas novas perspectivas na educação.

Este trabalho se propôs a analisar como acontece a construção do projeto político – pedagógico na escola de educação básica. Após a pesquisa empreendida pôde-se verificar que sua construção, une a equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e pais.

Com essa análise, destaca-se que o projeto político - pedagógico permite a democracia no interior da escola, bem como o exercício da cidadania e o encontro de parcerias no sentido de garantir aos alunos a oportunidade do aprendizado. Com esse documento, pode-se ser destacado, que ele pode ser modificado, não permitindo o autoritarismo, o diretor e os coordenadores não trabalham sozinhos, há a necessidade da investigação da realidade da escola. Porém, às vezes surgem situações em que os conflitos surgem, mas são administrados de forma democrática.

Esse trabalho possibilitou a comprovação da importância do projeto político – pedagógico para a democratização da gestão escolar a qual promove, na comunidade escolar, o compartilhamento das responsabilidades, para que os objetivos na educação possam ser alcançados.

Portanto, todos os sujeitos envolvidos devem participar e construir efetivamente, pois quando fazemos parte, há a responsabilidade em colocar em prática as decisões que foram discutidas em conjunto, promovendo a democracia e a cidadania.

Assim, a construção do projeto político - pedagógico gera a democratização na escola e junto dela vem um caminho para que a prática pedagógica seja efetivamente, uma prática social. A mudança só acontece se todos se unirem em torno de um objetivo único, buscando uma construção coletiva, para que a educação de qualidade aconteça. O trabalho coletivo deve ser o centro do qual o projeto político - pedagógico deve acontecer.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **Autonomia da Escola e Participação**. In: VIEIRA, A.; ALONSO, M.; ALMEIDA, M.; (orgs). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

\_\_\_\_\_. **A Gestão/Administração Educacional no Contexto da Atualidade**. In: VIEIRA, A.; ALONSO, M.; ALMEIDA, M.; (orgs). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL, Senado. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, 26 dez. 1996.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3ª Edição, São Paulo: Cortez, 2000. Disponível em: <<http://4pilares.net/text-cont/delors-pilares.htm>>. Acesso em: 30/08/2013.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e Perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. OLIVEIRA, João Ferreira. **A Qualidade da Educação: Perspectivas e Desafios**. Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

FARFUS, Daniele. **Gestão Escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Editora IBPEX, Paraná: 2008.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do Pedagógico: Qual Pedagógico se Fala? Currículo sem Fronteiras**. v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008, UFSM.

FERREIRA, Liliana Soares. **As Professoras e os Professores como autores de sua professoralidade: A Gestão do Pedagógico em Aula**. FERREIRA, L.S. "Professoras e professores como autores de sua professoralidade: a gestão do

pedagógico na sala de aula”. In. **Revista de política e Administração da Educação**, Porto Alegre: ANPAE, v. 13, n. 1, ste. Dez. 2009.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão da Escola: o Projeto Pedagógico, o Trabalho e a Profissionalidade dos Professores**. FERREIRA, L. S. “Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores”. In: **Educação em Revista**, UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, 2007, p. 35-48.

FERREIRA, Naura Syria C. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004.

FONSECA, Marília. **Políticas Públicas para a Qualidade da Educação Brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social**. Cad. Cedes, Campinas vol. 29, n. 78, p. 153-177, maio/ago. 2009.

\_\_\_\_\_. **O Projeto Político – Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: Duas Concepções Antagônicas de Gestão Escolar**. Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **“O sistema de organização e gestão da escola”** In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. Artigo publicado na Revista Española de Educación Comparada, Madrid, Espanha. Año 2007, Numero 13. Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João F; TOSCHI, Mirza S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 6ª Edição, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A Evolução da Gestão Educacional a partir de Mudança Paradigmática**. Texto retirado Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional – SUPAV Coordenação de Políticas Educacionais – CPE.

MACEDO, Lino. **Ensaio Pedagógico: como construir uma escola para todos?**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

PALMA, Márcia Silva Di. **Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: IBPEX, 2008.

PARO, Vitor. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1998.

SANDER, Benno. **A Produção do Conhecimento em Políticas e Gestão da Educação**. Linhas Críticas, Brasília, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan./jun. 2005.

SANTOS, M.L.C.S. **Organização curricular: considerações legais e teóricas para a ação do professor da educação básica**. UNAR (ISSN 1982-4920), Araras, SP, v.2, n.2, p.23-33, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. A pesquisa qualitativa em Educação, São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Planejamento: Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. São Paulo: Liberdade, 1999.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político – Pedagógico da Escola: uma construção coletiva**. Texto extraído sob licença da autora e da editora do livro: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político - pedagógico da escola: uma construção possível**. 14ª edição, Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma P. A. **Inovações e Projeto Político – Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?**. Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de; ALONSO, Myrtes (orgs). **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

VIEIRA, Sofia. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. Texto elaborado para apresentação na mesa-redonda: “Políticas e Gestão da Educação Básica”. IV Seminário Regional de Política e Administração da Educação do Nordeste e V Encontro Estadual de Política e Administração da Educação do Rio Grande do Norte, promovidos pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), em Natal, RN, 09 de novembro de 2006.

VIEIRA, Sofia L. **Educação Básica – Política e Gestão da Escola**. Editora Liber, 2003.

VIEIRA, Sofia L; FARIAS, Isabel M. S. **Política educacional no Brasil: introdução histórica**. Editora Plano, 2003.


YIN, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ESCOLA A. **Projeto Político – Pedagógico**. R.S, 2010.

PDE. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/>> Acesso em: 25/07/2013.

PNE. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf>> Acesso em: 25/07/2013.

## ANEXO 1

  
 Universidade Aberta do Brasil - UAB  
 Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
 Centro de Educação - CE  
 Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

Polo: Três Passos- R.S

Disciplina: Elaboração da Monografia

Professora Orientadora: Letícia Brittes

Acadêmica: CristianeDias

Data: 05/08/2013

Devolver até dia 09/08/2013

Entrevista com o Diretor

1- Faixa etária:	47 anos
2- Formação acadêmica:	Pós em história
3- Pós-Graduação (X) sim ( ) não Qual:	história
4- Tempo de atuação como professor em sala de aula:	15 anos
5- Tempo de atuação como coordenador pedagógico:	3 anos
6- Como você considera a sua atuação na escola?	Discreta, procuro favorecer para que as pessoas se sintam bem no ambiente de trabalho e as elas produzam melhor trabalho para que as pessoas tenham as condições cada vez melhor.
7- Como você considera sua relação profissional com a comunidade escolar (equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e pais)?	Procuro resolver as questões pelo diálogo e pela presença, dando exemplos. Jamais humilhe alguém no meio do grupo, poucas vezes preciso ser enérgico.
8- Como aconteceu a construção do PPP nesta escola e quem participa?	O nosso PPP está um tanto desatualizado, precisamos de uma retomada, porém procuramos sempre ouvir todos os segmentos.
9- Que ações você considera importantes a partir da implementação do projeto político-pedagógico?	Em uma escola você tem muitas realidades e tudo deve estar previsto no PPP. Eu diria que tudo é importante por que toda a ação e elas juntas vão fazer a vida escolar.
10- Você considera o PPP como eixo norteador da democracia escolar? Explique.	Com certeza, desde que ele seja seguida-mente retomado, por que a vida escolar é muito dinâmica e não se pode esquecer considerar as ações todas a um grande projeto.

## ANEXO 2

  
 Universidade Aberta do Brasil - UAB  
 Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
 Centro de Educação - CE  
 Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

Polo: Três Passos- R.S

Disciplina: Elaboração da Monografia

Professora Orientadora: Leticia Brittes

Acadêmica: CristianeDias

Data: 05/08/2013

Devolver até dia 09/08/2013

Entrevista com Coordenador Pedagógico

1- Faixa etária:	59 anos
2- Formação acadêmica:	Superior
3- Pós-Graduação (X) sim ( ) não Qual:	Psicomotricidade
4- Tempo de atuação como professor em sala de aula:	40 anos
5- Tempo de atuação como coordenador pedagógico:	1 ano
6- Como você considera a sua atuação na escola?	Positiva, pelo fato de ter uma grande experiência. No momento bastante desafiadora por causa da grande responsabilidade que deve acontecer na Educação.
7- Como você considera sua relação profissional com a comunidade escolar (equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e pais)?	Bastante tranquila quando em sala o trabalho na escola.
8- Como acontece a construção do PPP nesta escola e quem participa?	No momento não temos o PPP atualizado. Estamos esperando a conclusão da implantação do E.M. Pós-técnico para uma adaptação completa. Quem participa é a Equipe Diretiva, Eq. Pedagógica, prof. e func.
9- Que ações você considera importantes a partir da implementação do projeto político-pedagógico?	Ações que efetivamente vão agir em - contra, da busca de uma aprendizagem melhor. Estabelecer objetivos que possam ser concretizados de fato. Ter um projeto de GESTÃO.
10- Você considera o PPP como eixo norteador da democracia escolar? Explique.	Sim, desde que a escola o faça em conjunto e desde que as propostas sejam constantemente reavaliadas e seguidas. Não há mais espaço para objetivos teóricos que sejam difíceis de serem avaliados e concretizados no dia a dia.



## ANEXO 3



Universidade Aberta do Brasil - UAB

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Centro de Educação - CE

Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

Polo: Três Passos- R.S

Disciplina: Elaboração da Monografia

Professora Orientadora: Letícia Brittes

Acadêmica: CristianeDias

Data: 05/08/2013

Devolver até dia 09/08/2013

Entrevista com Professor

1- Faixa etária:	53
2- Formação acadêmica:	Superior e Pós-graduação
3- Pós-Graduação (X) sim ( ) não Qual:	Biogérmica
4- Tempo de atuação como professor em sala de aula:	15 anos
5- Tempo de atuação como coordenador pedagógico:	X
6- Como você considera a sua atuação na escola?	considero boa pois sempre me empenhei nas atividades.
7- Como você considera sua relação profissional com a comunidade escolar (equipe diretiva, professores, funcionários, alunos e pais)?	sempre considerei boa, nunca tive problemas.
8- Como acontece a construção do PPP nesta escola e quem participa?	A construção ocorre de maneira coletiva.
9- Que ações você considera importantes a partir da implementação do projeto político-pedagógico?	Organizar os regimentos da comunidade.
10- Você considera o PPP como eixo norteador da democracia escolar? Explique.	Nem sempre conseguimos implementar de maneira eficiente o que está previsto.

## ANEXO 4



Universidade Aberta do Brasil - UAB  
 Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
 Centro de Educação - CE  
 Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

Polo: Três Passos- R.S

Disciplina: Elaboração da Monografia

Professora Orientadora: Leticia Brittes

Acadêmica: Cristiane Dias

Data: 05/08/2013

Devolver até dia 09/08/2013

## Entrevista com Funcionário

1- Faixa etária:	33 anos
2- Profissão:	Agente Educacional II
3- Como você considera a sua atuação como funcionário na escola?	Bom! Porque me comprometo com o que é proposto pela escola.
4- Como você considera sua relação com os profissionais da escola?	Muito bom.
5- Você já participou de reuniões escolares? Acha importante?	Sim e acho muito importante. Como funcionária da escola? Sim, a escola é um todo.
6- Você sabe o que é projeto político - pedagógico? Explique.	Sei porque também sou formada em pedagogia.

## ANEXO 5



Universidade Aberta do Brasil - UAB

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Centro de Educação - CE

Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

Polo: Três Passos- R.S

Disciplina: Elaboração da Monografia

Professora Orientadora: Leticia Brittes

Acadêmica: Cristiane Dias

Data: 05/08/2013

Devolver até dia 09/08/2013

Entrevista com Aluno

1- Faixa etária:	16 anos
2- Série:	2º ano - curso normal
3- Como você considera a sua atuação como aluno na escola?	Bem acho que tento ser o melhor possível, participo sempre que posso e me empenho para sempre melhor.
4- Como você considera sua relação com os profissionais da escola?	Acho que também tento me relacionar com todos os professores e funcionários, muito bem, tratando-os com respeito e admiração.
5- Você já participou de reuniões escolares? Acha importante?	Sim, acho muito importante para ficarmos a par das mudanças que ocorrem, e do funcionamento da escola.
6- Você sabe o que é projeto político - pedagógico? Explique.	Não, pois ainda não estudamos sobre o assunto.

## ANEXO 6

  
 Universidade Aberta do Brasil - UAB  
 Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
 Centro de Educação - CE  
 Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

Polo: Três Passos- R.S

Disciplina: Elaboração da Monografia

Professora Orientadora: Letícia Brittes

Acadêmica: CristianeDias

Data: 05/08/2013

Devolver até dia 09/08/2013

Entrevista com Pai de Aluno

1- Faixa etária:	40 anos
2- Formação acadêmica:	Graduação em História - Esp. Hist. do Brasil
3- Profissão:	Professora
4- Quantos filhos na escola:	01
5- Como você considera a sua atuação como pai de aluno na escola?	Bom, uma vez que tento acompanhar em casa e na escola a vida estudantil de minha filha.
6- Como você considera sua relação com os profissionais da escola?	Tranquila. Há espaço para contato sempre que necessário, além das reuniões e conversações previstas no calendário escolar.
7- Você já participou de reuniões escolares? Acha importante?	Sim. São fundamentais.
8- Você sabe o que é projeto político - pedagógico? Explique.	Sim. É um dos principais documentos de uma escola, pois nele consta as propostas da instituição definindo que ações serão tomadas e que ações realizadas para isso, de seja, a "conação" da escola.