



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

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE
NOVO BARREIRO (RS)**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Marília da Silva Klein Schneider

**Constantina, RS, Brasil
2011**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVO
BARREIRO (RS)**

Marília da Silva Klein Schneider

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^a. Ana Paula da Rosa Cristino

Constantina, RS, Brasil

2011

**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 GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVO BARREIRO (RS).**

Elaborada por

Marília da Silva Klein Schneider

Como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Elaine Maria Dias de Oliveira, Ms. (UFSM)

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 17 de setembro de 2011.

RESUMO

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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVO BARREIRO (RS)

AUTORA: MARÍLIA DA SILVA KLEIN SCHNEIDER
ORIENTADORA: ANA PAULA CRISTINO

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

Este estudo objetivou analisar o PPP (Projeto Político-pedagógico) como instrumento de gestão democrática em uma Escola Municipal de Novo Barreiro (RS). Para tanto, participaram desta pesquisa colaboradores, entre eles: coordenador pedagógico, secretária da escola, professores dos anos iniciais e finais do ensino fundamental. Através da abordagem qualitativa do tipo estudo de caso, as informações foram sistematizadas por categorização simples, aproximando-se da análise de conteúdo. Os principais resultados demonstraram que são vários os fatores que efetivam e promovem a gestão democrática na escola. Entre eles, se encontra o Projeto Político-Pedagógico, que precisa fundamentar-se na participação enfocando a importância da coletividade na tomada de decisões. Também se evidenciou a valorização de todos como gestores, com destaque para o diretor como mediador e líder na instituição. Para os colaboradores o PPP está se efetivando na prática através dos projetos e ações que estão sendo desenvolvidos em toda a comunidade escolar, enfatizando sempre a aprendizagem do aluno e a construção do conhecimento. Portanto, pode-se concluir que o PPP é sem dúvida um instrumento de gestão democrática, onde busca a participação da comunidade tanto na sua elaboração como na sua efetivação.

Palavras-chave: Gestão democrática. Projeto Político-Pedagógico. Participação.

“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele”. (Immanuel Kant)

ABSTRACT

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

A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVO BARREIRO -RS

(THE DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE CONSTRUCTION OF THE
POLITICAL PEDAGOGIC PROJECT IN A MUNICIPAL SCHOOL
OF NOVO BARREIRO -RS)

AUTOR: MARÍLIA DA SILVA KLEIN SCHNEIDER

ORIENTADORA: ANA PAULA CRISTINO

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

This study aimed objective to analyze the PPP (Political Pedagogic Project) as instrument of democratic management in a Municipal School of Novo Barreiro (RS). To this end, participated in this research 7 collaborators, among them: pedagogic coordinator, secretary of the school, teachers of the initial and final years of the Teaching Elementary School. Through the qualitative approach of the type case study, the information were systematized by simple categorization, approaching the content analysis. The main results demonstrated that there are several factors that promote the democratic management in the school. Among them, is the Political Pedagogic Project, that needs to be grounded in the participation, focusing the importance of the collectivity in the socket take of decisions. Also was evidenced the valorization of all as managers, with prominence for the director as mediator and leader in the institution. For the collaborators the PPP is if executing in the practice through the projects and actions being developed across the school community, emphasizing the student's learning and the construction of the knowledge.

Word-key: Democratic administration. Political-Pedagogic Project. Participation.

LISTA DE SIGLAS

PPP - Projeto Político-Pedagógico.

TICS – Tecnologia da Informação e Comunicação Aplicada a Educação

AEE - Atendimento Educacional Especializado

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional -9394/96

MEC – Ministério da Educação

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

SMEC – Secretaria de Educação e Cultura

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento.....	68
APÊNDICE B – Roteiro Entrevista.....	69

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A IMPORTÂNCIA DO PPP NA ESCOLA.....	15
1.1 Considerações Iniciais: Gestão Democrática: Como tudo Começou.....	15
1.2 Objetivos.....	21
1.2.1 Objetivo Geral.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 Encaminhamentos Metodológicos.....	22
1.3.1 Caracterização Teórico-metodológica: Abordagem Qualitativa.....	22
1.3.2 Procedimentos Metodológicos.....	22
CAPÍTULO 2 ELEMENTOS QUE CONSTITUEM O PPP E A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	25
2.1 Um olhar sobre a prática da Educação perante a Legislação.....	25
2.2 O aprendizado de uma Gestão Democrática.....	28
2.3 Projeto Político Pedagógico: Teoria e Prática.....	32
2.3.1 Os Gestores e o Projeto Político Pedagógico.....	34
CAPÍTULO 3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE NOVO BARREIRO (RS)	38
3.1 Contextualização do campo de pesquisa.....	38
3.2 Reflexão sobre a gestão no cotidiano da escola pesquisada.....	41
3.3 Considerações sobre os gestores e suas atribuições: entendimento de professores e funcionários	44
3.4 O papel do PPP na organização e gestão de uma escola municipal de Novo Barreiro (RS).....	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	64

APÊNDICES 70

APRESENTAÇÃO

Considerando a Gestão Democrática como o eixo central para se construir uma educação de qualidade, acredito que esse tema tenha me motivado ao longo de toda a minha vida por acreditar que para alcançar um objetivo comum, devemos estar sempre unidos, sendo parceiros, tendo envolvimento no grupo de atuação, seja na educação ou em qualquer outro contexto.

Diante do exposto e voltando a minha vida acadêmica, acredito muito que a influência familiar contou muito para várias escolhas que tenho feito ao longo da minha vida profissional.

A minha vida escolar teve início em 1990, na Escola Estadual de Ensino Médio São João Batista de Novo Barreiro (RS), onde cursei todo o Ensino Fundamental, desde a pré-escola até a 8ª série.

A partir de março de 1999, quando resolvi seguir a vida do magistério, iniciei o Curso de Habilitação ao Magistério na Escola Estadual Borges do Canto de Palmeira das Missões (RS), com duração de 3 anos e meio, onde tive experiências maravilhosas tanto no pré-estágio quanto no estágio, o que me levou a ter certeza do que realmente queria que era ser uma Educadora. A minha formatura foi no dia 27 de agosto de 2002.

Ainda no mesmo ano decidi o curso que queria cursar na faculdade, que era o curso de Educação Física, ainda em dezembro fiz vestibular na ULBRA - Carazinho, onde consegui me classificar em 32º, iniciei então no ano de 2003 a minha jornada acadêmica, cursando um semestre na ULBRA, e a partir de agosto do mesmo ano pedi transferência para UPF - Campus de Palmeira das Missões (RS), onde participei de eventos promovidos semestralmente pela Universidade, como a semana acadêmica do Curso de Educação Física e de outros cursos que também realizavam sua semana acadêmica. No último semestre, quando realizei o estágio tive a certeza de que tinha escolhido a profissão certa e o curso certo, pois realizei meu estágio na Escola onde estudei até a 8ª série, sendo colega agora dos meus Professores. Como mérito do meu esforço e dedicação durante todo o curso fiquei com média 10 no estágio supervisionado.

Em janeiro de 2003 fui selecionada para exercer a função de Professora de

Alfabetização de Jovens Adultos pelo SENAR-RS (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), participei da Capacitação de Educadores/Educação Básica/Alfabetização, realizado em Porto Alegre (RS) no período de 10 a 14 de março de 2003. Após a capacitação tive a experiência de trabalhar com jovens e adultos de abril a outubro de 2003.

Ainda no mesmo ano, fiz concurso para professora Área I no município de Novo Barreiro (RS), onde iniciei minhas atividades como educadora em outubro de 2003, trabalhando com alfabetização na 1ª Série do Ensino Fundamental.

No ano seguinte, em 2004, fui selecionada mais uma vez para trabalhar com alfabetização de jovens e adultos, participei do curso de capacitação em Porto Alegre (RS) no período de 01 a 05 de março de 2004. A partir daí realizei mais uma experiência como docente no Programa de Alfabetização no período de abril a outubro do mesmo ano.

De 2004 até hoje tive várias experiências como educadora na Rede Municipal de Ensino no Município de Novo Barreiro (RS). Durante os anos de 2004 a 2007 fui cedida a Secretaria Municipal de Assistência Social, onde trabalhei com os projetos Peti (Programa de Erradicação do trabalho Infantil) Asema (Apoio Sócio Educativo em Meio Aberto). Durante esse tempo trabalhei com oficinas de pintura, bordado, de movimento corporal, música, entre outras onde tive grande experiência como profissional da Educação.

Ainda durante essa fase, além de participar desses projetos, também era professora de Educação Física dos dois Grupos de Terceira Idade do Município, sendo eles Grupo Rodeio da Amizade e Grupo Unidos de Novo Barreiro, onde cada grupo realizava seus encontros durante a semana nas s e quintas-feiras, sendo que atendia uma hora a cada grupo.

A partir de março de 2008 fui convidada pela Secretaria Municipal de Educação para Participar de um Projeto de Educação Física do Município, onde iria atender todas as turmas de pré-escola a 4ª série nas três escolas da rede municipal de ensino.

Em dezembro de 2008 iniciei o curso de Pós –Graduação em Pedagogia Gestora pela Líder Educacional, conclui em dezembro de 2009.

Ainda no ano de 2009, fui convidada a fazer parte da equipe da SMEC Secretaria Municipal de Educação como Secretria de Escola e responsável em Coordenar a Educação Física nas Escolas.

Meu principal objetivo com a escolha do curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, na modalidade à distância, além construir conhecimentos, foi ampliar a bagagem referente a este tema o qual pretendo aplicar no âmbito educacional. Aprender para contribuir com a qualidade da educação no meu município, onde atualmente sou Coordenadora Pedagógica em uma das escolas e irei assumir a direção no próximo ano.

Mas acima de tudo, acredito que esse Curso possa nos fazer pensar a educação como um processo de permanente integração e inserção das pessoas no seu tempo e espaço, ou seja, pensar a educação de forma democrática, baseando-se assim na gestão democrática tendo efetiva participação de todos em uma definição abrangente do conceito “nós”, em um compromisso de construir uma comunidade que é tanto da escola como da sociedade onde ela existe.

Portanto pensando assim e de acordo com Ferreira:

[...] a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção do projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e especialmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas [...] (FERREIRA, 2003, p. 16).

Com base nas palavras de Ferreira (2003), entende-se que o PPP da escola , a gestão democrática vão muito além de um construir e planejar, mas deve antes de mais nada levar em conta o que a comunidade escolar busca, sonha, deseja e quer, para que aí sim comunidade e escola possam pensar uma educação de qualidade que leve em conta os anseios de todo um conjunto.

Ao longo desta monografia serão abordadas questões relativas ao Projeto Político-Pedagógico (PPP), em seus diversos aspectos: gestão escolar, democratização da educação e o compromisso com a real função da escola, a importância da participação no desenvolvimento da consciência coletiva e na construção do PPP.

Assim, pretende-se contribuir, através desta pesquisa, nas práticas curriculares para que a gestão seja efetivamente democrática, descentralizando o poder de alguns para proporcionar responsabilidades para todos. Também, propor alternativas de redimensionamento das práticas pedagógicas nas escolas, visando a

maior qualificação teórico-prática dos educadores.

Sendo assim, esta monografia estará dividida em três capítulos. No primeiro será discutida a gestão democrática, onde tudo começou, fazendo um breve histórico da busca da gestão democrática nas escolas em todo País. O segundo capítulo, intitulado “Elementos que influenciam a busca pela gestão democrática,” trará os referenciais que fundamentam as temáticas. Por fim, no terceiro capítulo: “A gestão democrática e o PPP em uma escola municipal de Novo Barreiro (RS)”, ocorrerá análise das informações de uma pesquisa de campo.

CAPÍTULO 1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E A IMPORTÂNCIA DO PPP NA ESCOLA

1.1 Considerações iniciais: gestão democrática: Como tudo começou

O Brasil possui uma história de muitos percalços até 1985, pois o governo era caracterizado pela falta de democracia, censura e perseguição política. No entanto, os anseios da sociedade em prol da democracia nunca foram totalmente suprimidos, pessoas das mais diversas formações classes sociais, idades, se dispuseram em diferentes momentos a lutarem e, até mesmo morrerem por este ideal. Hoje, de acordo Mayer (2008, p. 04), diz-se que o Brasil vive um momento de consolidação de sua democracia, pois a mesma está adentrando os diversos aspectos da vida em sociedade.

Com relação à gestão escolar não foi diferente, porque a educação tinha um papel secundário e, muitos ainda reclamavam da sua má qualidade. Somente depois da proclamação da república tentaram-se várias formas que pudessem dar novos rumos à educação brasileira.

Por isso, a década de 1970 foi marcada pela reivindicação em busca da democracia nas mais variadas áreas do governo, a gestão democrática da educação passou a ser intensamente reivindicada, pois a sociedade buscava uma maneira de abrir caminho para a participação ativa da comunidade escolar na educação, lutando assim por uma democratização do espaço público. De acordo com Ramos (2006), esta luta fez com que a comunidade construísse entidades educacionais, sindicatos e movimentos sociais, encontros e congressos para discutir medidas que pudessem transformar a escola.

Em 1971, surge a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Lei 5.692/71, onde há descentralização do poder e a existência dos Sistemas Federal e Estadual de Ensino.

Com a finalidade de garantir os interesses da população em um sistema democrático, se fez crescer, durante o processo de abertura política, o anseio por dotar o Brasil de uma nova Constituição, defensora dos direitos do cidadão. Anseio este, que se tornou necessidade após o fim da ditadura militar e a redemocratização do Brasil a partir de 1985. Assim, em 1988 criou-se a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sendo esta, a Lei fundamental e suprema do Brasil, servindo de parâmetro de validade a todas as demais espécies normativas,

situando-se no topo da pirâmide normativa.

A Constituição Federal – CF- 1988, de acordo com Mayer (2008, p. 04) “descentralizou o poder concentrado na União, Estados e Distrito Federal para municípios, atribuindo responsabilidades e dando-lhes liberdade de criação e organização de seus sistemas de ensino em regime de colaboração”. Segundo Lück (2000), o movimento iniciado na década de 80, o qual era a favor de uma descentralização e democratização da gestão das escolas públicas, concentrava-se na participação da comunidade, na criação de um Conselho Escolar e na autonomia financeira das escolas

A gênese da gestão fundamentou-se na teoria das organizações e na qualidade coletiva da vida humana, tendo como objetivo dar qualidade e novas estruturas a escola.

Freitas afirma que:

A constituição Federal de 1988 já apontava para modificações necessárias na gestão educacional, com vistas a imprimir-lhes qualidade. Do conjunto dos dispositivos constitucionais sobre educação, é possível inferir que essa qualidade diz respeito ao caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável da gestão educacional, orientado pelos princípios arrolados no artigo 206 da mesma. Entre estes, coloca-se a garantir de um padrão de qualidade do ensino e a gestão democrática (2000, p. 03).

Desse modo, iniciou-se nas instituições escolares um novo caminho a percorrer e sob uma nova direção da democracia na escola, para construção de uma identidade como espaço-tempo pedagógico como organização e projeto próprio, tornando-se assim um período de mudanças em uma nova etapa de organização social, inclusive na educação.

Nessa perspectiva, acredita-se que a gestão dos processos educativos e da construção do Projeto Político-Pedagógico da escola, permita garantir a melhoria da qualidade de ensino, indo ao encontro de uma teoria e de uma prática inovadora da educação.

Nesse sentido, Veiga (1995, p. 23) é precisa ao afirmar que “[...] o projeto político-pedagógico não visa simplesmente a um rearranjo formal da escola, mas a uma qualidade em todo o processo vivido”.

Projeto é meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido” (FERREIRA, 2003, p. 112). O termo “projeto” implica sempre na memória lançada para frente, é

um exercício prospectivo, uma vez que organizamos algo que está por vir, mas que tem como referência o caminho já percorrido e, mais ainda, o ponto, as circunstâncias em que se está. Projetamos quando temos à nossa frente algo que queremos e para trás algo que nos dá referência, (LOROCA; SCHNECKENBERG, 2008) Um projeto é sempre um empreendimento, organização de ações em função de necessidades e desejos de sujeitos concretos. É sempre o anúncio de algo que se quer alcançar.

Com relação ao político, pode-se dizer que o mesmo diz respeito à forma, à configuração do projeto, não só no sentido de entendimento das políticas públicas da área da Educação como também em se tratando de seus objetivos, suas finalidades e suas intenções. Em outras palavras, a questão política traduz a diversidade de interesses e de ideologias do projeto.

Sobre o pedagógico entende-se como algo que abrange as questões relacionadas à educação, transcendendo o processo de ensino aprendizagem para abranger todas as áreas que estão inseridas na mesma. Na atualidade, onde estamos marcados pela globalização, pelas novas tecnologias, os espaços-tempos, a orientação e a supervisão educacional ajudam o aluno a refletir sobre as questões relacionadas ao conhecimento e à subjetividade, assim como a participação consciente no mundo em que vive.

Ainda que o pedagógico busque entender e projetar a escola real, a partir dos seus dados e características, em uma dimensão que propicia a busca por uma outra escola, que não é imaginária do ponto de vista do contexto, mas possível do ponto de vista da realidade.

Sendo assim, o princípio norteador de um projeto pedagógico é sempre sua intencionalidade. Algo que se apresenta como desejado e necessário. Todo projeto implica a explicitação de uma determinada intenção de ações, da definição a respeito dos fins que se quer alcançar, que se sustentam em valores, valores esses criados e estabelecidos pelos sujeitos participantes das ações. Assim fica explícita uma filosofia de ação.

Por isso:

[...] O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como explicitação do seu papel social e a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção

aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo (VEIGA, 1998, p. 9).

Um projeto pedagógico também pode ser chamado de Projeto Político-pedagógico, pois cria significado à medida que nos questionamos sobre o que queremos com a escola e os rumos a seguir, dentro de limites e possibilidades que a mesma apresenta, levando em conta a realidade de todo o seu educandário. Por isso, ele precisa ser fruto de reflexão e investigação. O trabalho pedagógico que o projeto explicita tem como meta a preparação e a capacitação política dos cidadãos de uma nova sociedade, que se deseja mais justa e humana, (LOROCA; SCHNECKENBERG, 2008).

O projeto tem por objetivo principal, articular o trabalho de toda a escola, buscando transformações da realidade escolar, não deve ser visto apenas como uma norma da escola a ser cumprida; ele propõe o exercício da democracia, através da participação da comunidade escolar, bem como o processo da autonomia da escola, que quando conquistada possui flexibilidade de definir os seus objetivos, levando em conta às suas necessidades.

Assim, interessa a um projeto pedagógico não apenas recriar formas pedagógicas, isso não é suficiente, embora sejam muito importantes, mas também criar novas metas sociais que venham contribuir para o estabelecimento de uma sociedade mais justa e humana (LOROCA; SCHNECKENBERG, 2008).

Cabe citar Veiga (2006):

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 sócio político com interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido do cidadão para um tipo de sociedade (2006, p. 13).

Outra questão importante no processo escolar é o planejamento que sendo um processo de elaboração de planos de ação, obedece e operacionaliza diretrizes com vistas à sua concretização, também pode ser visto como uma tarefa de projetar o que deve ser feito de forma ordenada e sequencial, a partir dos subsídios aprendidos por meio da avaliação. Dessa forma, o planejamento e a avaliação constituem-se, portanto, de binômios inseparáveis, pois da pertinência das ações planejadas vai decorrer a adequação do que deve ser feito às necessidades levantadas.

Dessa forma, de acordo com (Loroça; Schneckenberg, 2008, p. 18), o PPP constitui-se em um instrumento valioso de mediação entre ansiedades, desejos e intenções dos sujeitos escolares e o planejamento concreto de suas ações cotidianas. O PPP concebido, executado e avaliado na perspectiva do coletivo poderá vir a constituir-se na ferramenta por excelência para a escola construir sua autonomia, a partir da ressignificação de suas práticas e de todo trabalho escolar.

Desta maneira, a escola atualmente é um lugar em que se relacionam práticas pedagógicas e vivências humanas, direcionadas a um grande grupo, onde crianças, jovens e professores, convivem com novas ideias, valores, arte, cultura, livros e equipamentos.

Numa perspectiva inovadora e necessária de gestão escolar é compreender como um processo de gestar, coordenar a escola numa ação colegiada onde todos possam ser agentes e atores responsáveis pela escola, bem como, pelo trabalho nela desenvolvida.

Para tanto, são necessários gestores competentes na condução política, pedagógica e humana. Os quais sonhem e projetem um novo modelo de gestão compatível com a realidade, tendo sempre presente uma nova concepção de administrar para o futuro, para as novas gerações.

Faz-se necessário também, que os gestores tenham conhecimento pedagógico e educacional para que haja o equilíbrio entre a teoria e a prática. As relações humanas dentro da escola e também fora dela, determinam o êxito ou o fracasso de todas as ações desenvolvidas pela instituição.

De acordo com Santos (2008, p. 02), realizar uma gestão democrática significa acreditar que todo juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educador e clientela escolar.

Democratizar a gestão é uma escolha que tem conseqüência na atuação do gestor: ele deixa de ser autoridade única da escola e também não é mais o administrador burocrático, preocupado apenas com a manutenção do prédio, preenchimento de papéis e suprimentos de recursos humanos e materiais. Na proposta participativa, para Lück (2000), a gestão participativa é entendida como

uma forma significativa no que diz respeito ao envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório, pois em organizações administradas com democracia, inclusive escolas, os funcionários têm envolvimento no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões entre outros. Na escola este conceito engloba ainda, além de professores e funcionários, os pais, os alunos ou qualquer outro membro da comunidade que esteja interessado na melhoria da educação.

Spósito afirma que:

A gestão escolar democrática possui um duplo significado: pedagógico, porque pode levar a escola pública a ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; político, por buscar o equilíbrio entre decisões de vários segmentos, sem renunciar do princípio da unidade de ação (2001, p. 56).

Como princípio do Projeto Político-Pedagógico, a gestão democrática entende que todos os envolvidos no trabalho escolar devem não apenas saber como a escola funciona, mas também participar na definição dos seus rumos.

Portanto, a escola não pode centrar o seu trabalho na figura dos gestores, mas abrir-se à participação de todos nas decisões, que visam à definição e ao alcance das finalidades do Projeto Político-Pedagógico. À medida que a relação escola-comunidade local fica mais estreita, aumenta a participação de todos os segmentos nas decisões da escola e a gestão torna-se mais democrática. Essa gestão democrática é o princípio fundamental na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (MEDEL, 2008).

De acordo com Veiga:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (2006, p. 13).

Os vários setores da comunidade escolar, incluindo os que trabalham e os que frequentam a escola, passam por um momento em que as relações precisam ser repensadas porque inicia-se um novo ambiente de trabalho. A escola que pretende diferenciar-se com uma visão construtiva devem contemplar a realidade social de seus membros. Dessa maneira, poderá construir-se uma escola

democrática, onde as decisões são tomadas no coletivo, superando assim os grandes conflitos e eliminando relações competitivas e autoritárias.

Nessa perspectiva, a autonomia e a participação se efetivam na construção coletiva do projeto e em suas intenções políticas e pedagógicas, que definem as prioridades da instituição de ensino com concepções políticas, sociais, culturais e formação humanística, sempre primando por uma educação de qualidade que nunca chegará a uma conclusão, mas com objetivos a serem alcançados.

Para Mayer (2008, p. 06), a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia escolar na gestão da escola. Ou seja, a participação efetiva de todos os seguimentos da comunidade escolar no dia-a-dia da escola. Segundo Lück (2000), a gestão democrática na escola é entendida como uma forma significativa no que diz respeito ao envolvimento dos funcionários, pais, alunos, professores ou qualquer outro membro da comunidade para a “solução de problemas”, “tomada de decisões”, “estabelecimento de objetivos” no processo de melhoria da educação.

Portanto, a partir do exposto, foi elaborada a seguinte questão norteadora: Como o Projeto Político-pedagógico pode se tornar um instrumento de gestão democrática em uma Escola Municipal de Novo Barreiro (RS)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o Projeto Político-pedagógico (PPP) como instrumento de gestão democrática em uma Escola Municipal de Novo Barreiro (RS).

1.2.2 – Objetivos específicos

Analisar, através de professores (Ensino Fundamental de 9 anos) e funcionários, a compreensão sobre gestão escolar em uma Escola Municipal de Novo Barreiro (RS).

Compreender quem são os gestores e suas atribuições através do entendimento de professores e funcionários de uma escola municipal de Novo Barreiro (RS).

Analisar o papel do PPP para a organização e gestão escolar de uma escola municipal de Novo Barreiro (RS).

1.3 Encaminhamentos Metodológicos

1.3.1 Abordagem metodológica

De acordo com Lakatos (1991), a metodologia é o caminho a ser usado pelo pesquisador para ter mais segurança no processo decisório. Basicamente, ela deve ser usada para que se atinja o resultado desejado. O emprego da metodologia evita perda de tempo e permite o foco nos fatos relevantes ao que se pesquisa.

O presente projeto será desenvolvido através de uma abordagem qualitativa, que de modo mais intenso busca compreender a amplitude da diversificação das questões e problemas da área da educação, desenvolvendo assim um estudo de caso. De acordo com Gil (1996), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo.

De acordo com Demo:

[...] pesquisa qualitativa significa, na esteira de nossa argumentação, o esforço jeitoso de formalização perante uma realidade também jeitosa. Trata-se de uma consciência crítica da propensão formalizante da ciência, sabendo indagar suas virtudes e vazios. Portanto, o que se ganha e se perde com cada método. Ao mesmo tempo, uma pesquisa qualitativa dedica-se mais a aspectos qualitativos da realidade, ou seja, olha prioritariamente para eles, sem desprezar os aspectos também quantitativos. E vice-versa. (1996, p. 22).

A abordagem qualitativa de pesquisa configura-se como uma das mais significativas na realização de um estudo no qual tem-se como foco principal questões como gestão democrática e o projeto político-pedagógico.

Na abordagem qualitativa, segundo Bogdan; Bicklen (1994, p.48), a principal forma de obtenção dos dados é a descrição. Para os autores, “os dados recolhidos são em forma de palavras ou imagens e não de números”. Este tipo de investigação permite ao pesquisador observar os fatos de maneira mais próxima. O objetivo maior está relacionado ao processo todo e não apenas ao resultado final. O que se almeja

é a compreensão dos fatos a partir do ponto de vista dos sujeitos da investigação, e as informações coletadas não visam à confirmação de hipóteses anteriormente elaboradas.

O objeto do estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. Que neste estudo é caracterizado pela escola “A” de Novo Barreiro. No entender de Godoy (1995) visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

Já para Neves :

[...] o estudo de caso é amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida aqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que dedicam a analisar eventos sobre os quais possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico. (1996, p. 03).

Neste estudo de caso, haverá levantamento de dados bibliográficos e coleta de informações para reforçar os objetivos do estudo.

Partindo dessa possibilidade metodológica será adquirido embasamento teórico que possibilite melhor entendimento sobre o PPP da escola como um instrumento de gestão democrática, representativo dos interesses da comunidade escolar.

1.3.2 Procedimentos Metodológicos:

Na presente pesquisa buscou-se analisar e observar como o PPP pode ser um instrumento de Gestão Democrática em uma escola municipal de Novo Barreiro (RS), visando a compreensão sobre como a Gestão pode tornar-se base para a elaboração e construção democrática do PPP na escola.

Para tanto, primeiramente foi encaminhado à instituição e seus colaboradores um termo de consentimento (APÊNDICE 1), no qual os mesmos assinaram autorização para o uso de suas informações na referida pesquisa.

Os colaboradores que participaram da pesquisa são seis (06) professores dos Anos Iniciais e Finais (Ensino Fundamental de 9 anos) e uma (01) funcionários de uma Escola da rede Municipal de Ensino de Novo Barreiro (RS).

Para realizar a coleta de informações, foi realizado um questionário (APÊNDICE 2), a partir do qual foram analisadas as temáticas Gestão Democrática e o PPP.

Cabe citar Yaremko, Harari, Harrison . Lynn (1986), onde abordam que:

O instrumento utilizado para o levantamento de dados, pode ser definido como um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade biográfico (p. 186).

Ainda neste pensamento cabe citar Günther (2003), a elaboração de um questionário para um levantamento de dados deve partir da seguinte reflexão: qual o objetivo da pesquisa em termos dos conceitos a serem pesquisados e da população alvo?

Após a aplicação do questionário, as informações foram organizadas por meio de categorização simples, aproximada da metodologia denominada análise de conteúdo.

Com relação a análise de conteúdo cabe citar Guerra (2006, p. 30), o qual considera que o trabalho de análise de conteúdo acaba por ser muito redutor, limitando-se a contar o que foi contado considerando-se que a palavra dos interlocutores é transparente e que essas narrações exemplificam situações típicas.

Guerra ainda comenta que:

[...] na postura analítica e de reconstrução do sentido, a pesquisa sociológica pretende produzir metodicamente sentido social a partir da exploração de entrevistas (ou outro material) de pesquisa. Considerando-se que o sujeito é uma síntese ativa do todo social e pretende-se realizar uma análise de conteúdo que tente interpretar a relação o sentido subjetivo e ação, o ato objetivo práticas sociais) e o contexto social em que decorrem as práticas em análise (GUERRA, 2006, p. 31).

Ainda sobre análise de conteúdo é oportuno citar Rocha e Deusdará .

Procurar compreender os objetivos dos estudos desenvolvidos à luz do que se convencionou chamar Análise de Conteúdo quer dizer, acima de tudo, explicitar os rumos assumidos pelas práticas languageiras de leitura de textos no “campo das ciências”. Optar por caminhos que garantam sua legitimação nos conduz à reflexão sobre um pressuposto: uma dada concepção de ciência, herdeira da tradição iluminista, dá sustentação às opções feitas pela Análise de Conteúdo. (2005, p. 04).

Dessa maneira os procedimentos metodológicos apresentados buscam compreender o entendimento dos colaboradores sobre o PPP, a gestão democrática e suas possíveis relações para a organização de uma escola municipal de Novo Barreiro (RS).

CAPÍTULO 2 ELEMENTOS QUE CONSTITUEM O PPP E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

2.1 Um olhar sobre a prática da educação perante a legislação

A Constituição de 1988 trouxe importantes mudanças políticas para a sociedade brasileira, especialmente rumo à democratização. No campo da educação, houve avanços significativos, dentre eles a garantia da gestão democrática no ensino público (Art. 206; IV), oportunizando a prática democrática no cotidiano escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 reafirmou este princípio em seu Art. 3º, inciso VIII, no qual contemplou a gestão democrática. Em seu Art. 14, dispõe sobre os seguintes princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Fazendo um passeio na história da educação brasileira, verifica-se que o termo gestão democrática é enfatizada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) – apesar da superficialidade, ao determinar no Art. 3º inc. VII, que “um dos princípios que deve reger o ensino é a gestão democrática” (BRASIL, 1996. p.02). Porém o artigo 14 da mesma LDB, define que os sistemas de ensino devem estabelecer “normas” para o desenvolvimento da gestão democrática, e que estas por sua vez, precisam estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema” (BRASIL, 1996, p 07).

Antes da atual LDB, o Art. 205 da Constituição Federal - CF - 1988 nos diz que “a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família e será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” (BRASIL, 1988, p 94). Mudar a situação existente, portanto, é uma tarefa de todos.

Diante disso, pensa-se que o desafio básico de uma gestão bem sucedida é promover o pleno desenvolvimento do educando, ou seja, desenvolver tanto os aspectos físicos, psíquicos quanto o emocional. Este importante aspecto da função

social da escola encontra-se expresso na nossa Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), aprovada em 1996 (Lei nº 9394/96). Este assunto é de tal importância que nos remete a conhecer a legislação educacional.

Sabe-se que a educação brasileira está mudando e que, cada vez mais, ocupa as manchetes dos jornais. Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de outro, todos nós envolvemos pedaços da vida com ela, para ensinar, para saber, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com educação.

A população reivindica escola para seus filhos porque este é um dos direitos, assim como a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados – assegurado a todos os brasileiros pelo Art. 6º da Constituição de 1988. (BRASIL, 1988).

Para Brandão:

Educar é saber lançar no chão fértil – meu aluno, meu companheiro, alguém com quem dialogo saberes, sonhos e valores – a semente que adiante faça germinar em sua inteligência e em seu coração o desejo de partilhar com os outros o diálogo da construção de um mundo de justiça, de igualdade e de liberdade (apud TRINDADE, 2002, p. 87).

Por ser algo tão importante e indispensável para a vida do ser humano, a educação é um direito de todos, reconhecendo o papel dos fatores sociais na própria formação do indivíduo, garantindo a ele um desenvolvimento das funções mentais e a aquisição dos conhecimentos, bem como, dos valores morais que correspondam ao exercício dessas funções, até a adaptação à vida social atual.

Esta reflexão nos questiona sobre a real função da escola, o que nos faz pensar tanto na Constituição quanto na LDB, pois os fins da educação estão definidos nestas duas leis.

A primeira, expressa os princípios da República Federativa do Brasil, os direitos e as garantias fundamentais do cidadão, as formas de organização do Estado e dos poderes, a ordem econômica, financeira e social. Encontram-se também na Constituição as principais determinações gerais sobre educação (capítulo III, seção I, artigos 205 a 214). A segunda complementa a primeira, definindo as principais orientações para a organização da educação nacional e para a educação escolar em seus diferentes níveis (BRASIL, 2003).

É compreensível a necessidade de conhecer a legislação educacional. No entanto é preciso lembrar, que as leis expressam apenas uma parte da história da educação, retratando seus diferentes momentos. Traduzem também - e por vezes de forma autoritária, como ocorreu com a legislação no período da ditadura – a disposição dos governos de levar adiante um determinado projeto educativo.

Nessa visão, o gestor educacional modifica sua postura, pois a escola passa a ser “dona” de seu próprio destino, havendo a necessidade de uma melhor comunicação entre todos os membros que nela habitam. Os gestores passam a ser, nesse contexto, orientadores, capazes de definir metas e políticas claras, através de princípios como a autonomia e a determinação para o alcance de seus objetivos, pois é de uma boa administração que depende o futuro da escola e da educação.

De acordo com Ferreira:

Dessa forma, a gestão da educação assume mais do que nunca, o papel fundamental na condução da educação e do ensino. Sua importância torna-se cada vez maior na interdependência destas relações, o que nos incita a ressignificar seus conceitos e sua prática, na configuração da realidade global em que vivemos a fim de garantir as possibilidades de, efetivamente, assegurar o “passaporte” para a cidadania e o mundo do trabalho (2001, p. 297).

Sabe-se que uma escola voltada para a formação dos indivíduos valoriza a construção do conhecimento, mas também enfatiza outros aspectos: as formas de convivência entre pessoas, o respeito às diferenças, a cultura escolar, entrando em questão às diferentes aprendizagens requerida ao cidadão deste século.

Assim, a escola exigida pelos novos tempos deve reconstruir-se em seu contexto imediato e concreto, um lugar próprio onde se inicia e se sedimenta a capacidade de construir novos conhecimentos, tendo ela, então, o papel de realizar uma seleção e organização crítica dos conhecimentos, valores, crenças e hábitos que a sociedade em que ela se encontra inserida apresenta, estimulando e ajudando os alunos a compreender os conteúdos propostos pela escola, fazendo comparações e associações com problema e situações encontradas na sociedade, por isso, a importância do professor juntamente com a escola, partir da realidade de seus alunos para formar cidadãos capazes de atuar e transformar o meio em que vivem.

Wittmann salienta que:

[...] A escola oferece condições objetivas, constitui um útero social, para mediar a integração da pessoa (imatura) na cultura de seu tempo e espaço e,

ao mesmo tempo, mediar a construção das competências para a inscrição original e autônoma no mundo. [...] A escola é uma instituição onde não cabe a dominação, porque ela impede e se opõe ao cumprimento de sua função de formação humana, de construção do sujeito [...] (2007, p. 16-17).

Ao nos reportarmos sobre a “igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola”, princípio também pela Constituição, (art. 206, I e LDB, art. 3º, I), destacamos um aspecto central da função social da escola, a democratização social do saber (BRASIL, 1988). Entretanto, a igualdade de condições para o acesso, nem sempre é algo que esteja na esfera de abrangência da escola, dependendo também de condições econômicas e sociais que são externas à ela. Quase sempre, o acesso dos alunos à escola é determinado pelo sistema educacional ao qual a escola pertence, seja municipal, estadual ou federal. Todavia, devemos lembrar que a escola pode canalizar as demandas e lutas sociais da comunidade em que está inserida.

Dessa maneira, é oportuno ressaltar o significado da expressão “pleno desenvolvimento do educando”, visto que este significa cuidar não apenas da tarefa de ensinar, mas de dar conta de muitas outras dimensões, que fazem de cada pessoa um ser humano perfeito, completo e feliz. Daí a preocupação de promover a participação de cada membro da equipe escolar, concentrando-se sobre essa finalidade.

Cabe, pois, todos como gestores propiciar um espaço de discussão à construção de um currículo comum, capaz de favorecer a aprendizagem do educando e estar voltado ao interesse da comunidade. Isso se concretiza através das avaliações do sistema de ensino e das escolas, bem como, numa auto-avaliação, capaz de mudar a política educacional no que se refere aos recursos pedagógicos e financeiros, possibilitando autonomia capaz de buscar a democracia, na garantia de equidade e acesso às escolas, de recursos humanos, técnicos e financeiros de qualidade.

2.2 O aprendizado de uma gestão democrática:

Falar em gestão escolar democrática requer compreensão sobre sua importância no atual contexto, bem como, a função articuladora de todos como gestores na contemporaneidade, visto que há muitos caminhos para esta prática e a relação gestores-comunidade escolar faz a diferença para esse processo.

Para Gadotti (2000), a construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a participação é fundamental para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos. A democratização da gestão escolar implica a superação dos processos centralizados de decisão e pressupõe a gestão coletiva, envolvendo todos os segmentos da escola, e orientadas pelo sentido político e pedagógico presente nessas práticas.

A instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que permitam a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.

Nesta pesquisa aborda-se a Gestão Democrática: como base para a elaboração e construção do Projeto político-pedagógico (PPP), como um documento que oferece autonomia total para as escolas planejarem suas ações para atenderem seus objetivos.

Atualmente a gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca como um dos fundamentos da qualidade da educação, como exercício efetivo da cidadania. E aqui encontramos um dos grandes desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da gestão democrática do ensino passa pela sala de aula, pelo projeto político pedagógico, pela autonomia da escola (LAROCA; SCHNECKENBERG, 2008).

A democratização da escola pública, portanto, deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativo escolar visando a elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às suas necessidades e aspirações (melhoria de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudança da sociedade (LIBÂNEO, 2005. p.12).

Conforme Libâneo (2005), a democratização da escola só terá êxito através da elaboração do proposta pedagógica que irá ampliar os horizontes, obtendo assim melhores resultados, pois com a participação de todos os seus agentes e pensando

na realidade local só trará melhoria de vida, tanto aos educadores, quanto aos educandos e a comunidade em que a instituição está inserida.

Os sistemas educacionais no Brasil possuem estruturas muito frágeis, e são alvos de freqüentes reformas superficiais que não trazem significativas mudanças. Através de um sistema fechado de ensino, os pais, alunos, e a equipe escolar não se sentem responsáveis, pois não participam de processos decisórios, portanto a escola deve organizar-se democraticamente, buscando objetivos transformadores (LAROCA; SCHNECKENBERG, 2008).

Pensando assim Ferreira acredita que:

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2000, p.167).

Dessa maneira, muito ainda deve ser feito para que a importância e a consciência da verdadeira participação cidadã, possibilite construção da democracia, do projeto político pedagógico, da autonomia da escola e da própria vida seja uma realidade.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2003, p.329).

Realizar uma gestão democrática significa acreditar que todos juntos têm mais chances de encontrar caminhos para atender às expectativas da sociedade a respeito da atuação da escola. Ampliando o número de pessoas que participam da vida escolar, é possível estabelecer relações mais flexíveis e menos autoritárias entre educador e clientela escolar (SANTOS, 2011).

Democratizar a gestão é uma escolha que tem consequência na atuação do gestor: ele deixa de ser autoridade única da escola e também não é mais o administrador burocrático, preocupado apenas com a manutenção do prédio, preenchimento de papéis e suprimentos de recursos humanos e materiais. Na proposta participativa, o gestor passa a ser o grande articulador das ações de todos

os segmentos, o condutor dos projetos da escola, aquele que prioriza as questões pedagógicas e que mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo.

Spósito afirma que:

A gestão escolar democrática possui um duplo significado: pedagógico, porque pode levar a escola pública a ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; político, por buscar o equilíbrio entre decisões de vários segmentos, sem renunciar do princípio da unidade de ação (2001, p. 56).

Como princípio do Projeto Político-Pedagógico, a gestão democrática entende que todos os envolvidos no trabalho escolar devem não apenas saber como a escola funciona, mas também participar na definição dos seus rumos.

Por tanto, a escola não pode centrar o seu trabalho na figura dos gestores, mas abrir-se à participação de todos nas decisões, que visam à definição e ao alcance das finalidades do Projeto Político-Pedagógico. À medida que a relação escola-comunidade local fica mais estreita, aumenta a participação de todos os segmentos nas decisões da escola e a gestão torna-se mais democrática. Essa gestão democrática é o princípio fundamental na elaboração do Projeto Político-Pedagógico (MEDEL, 2008. p.53).

De acordo com Veiga:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (2006, p. 13).

Os vários setores da comunidade escolar, incluindo os que trabalham e os que freqüentam a escola, passam por um momento em que as relações precisam ser repensadas porque iniciam-se um novo ambiente de trabalho. A escola que pretende diferenciar-se com uma visão construtiva devem contemplar a realidade social de seus membros. Dessa maneira, poderá construir-se uma escola democrática, onde as decisões são tomadas no coletivo, superando assim os grandes conflitos e eliminando relações competitivas e autoritárias.

Nessa perspectiva, a autonomia e a participação se efetivam na construção coletiva do projeto e em suas intenções políticas e pedagógicas, que definem as prioridades da instituição de ensino com concepções políticas, sociais, culturais e formação humanística, sempre primando por uma educação de qualidade que nunca

chegará a uma conclusão, mas com objetivos a serem alcançados.

Assim, provindo de lutas, vitórias e também derrotas que se conseguiu a democratização escolar, capaz de formar o homem, um futuro cidadão atuante na sociedade, portanto sem a escola democrática não há regime democrático.

Nesse sentido, a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia escolar na gestão da escola. Ou seja, a participação efetiva de todos os seguimentos da comunidade escolar no dia a dia da escola. Para Lück (2000), a gestão democrática na escola é entendida como uma forma significativa no que diz respeito ao envolvimento dos funcionários, pais, alunos, professores ou qualquer outro membro da comunidade para a “solução de problemas”, “tomada de decisões”, “estabelecimento de objetivos” no processo de melhoria da educação.

Portanto para que a gestão democrática se efetive de verdade, deve levar em conta a realidade da comunidade escolar e partir dela juntamente com todos os segmentos pensar, sonhar e realizar ações e projetos que possam melhorar ainda mais a educação e contribuir de alguma forma para incentivar toda a comunidade.

2.3 Projeto Político-Pedagógico: teoria e prática

Trabalhar coletivamente, apesar de ser muito mais vantajoso para a escola como um todo, não é uma tarefa fácil. Mas é pela ação coletiva que a escola se fortalece, revelando sua capacidade de se organizar e produzir um trabalho pedagógico de melhor qualidade.

A escola precisa preocupar-se em atender às necessidades na qual está inserida, planejando seu trabalho a médio e longo e prazo, com a finalidade de construir uma identidade própria, ou seja, o seu projeto pedagógico que leve em conta todas os anseios de sua comunidade.

O projeto pedagógico torna-se fundamental para a escola por ser o elemento norteador da organização do seu trabalho, visando o sucesso na aprendizagem dos alunos – finalidade maior da escola como instituição social.

É oportuno enfatizar que o projeto pedagógico pode orientar o trabalho da escola por meio de diversas formas de planejamento, todas elas integradas no diálogo e na busca de soluções de problemas da escola, com base na ação coletiva

– alunos, professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, pais e comunidade local. Juntos, todos estarão procurando alternativas para promover inovações no cotidiano escolar.

Entretanto, conforme Marçal (2001, p. 08) é importante ter em mente que a construção elaboração do projeto pedagógico não é apenas uma obrigação legal a que a escola deve atender, mas uma conquista que revela o seu poder de organização, procurando cada vez mais ter uma autonomia em suas decisões, e, é claro que esta construção, não pode ser feita por uma pessoa ou uma equipe, mas pelos vários segmentos que da escola fazem parte. Também se sabe que a mesma, sofre influências diversas do meio social, de modo que os gestores precisam estar atentos para lidar da melhor maneira possível com os conflitos que aparecem, porque eles relacionam-se aos interesses dos vários segmentos presentes na instituição.

Nesse sentido, Wittmann colabora dizendo que:

O Projeto Político-pedagógico da escola é a proposta da contribuição especializada da escola na formação das pessoas. Pessoas são presenças ausentes e ausências presentes. São presenças ausentes porque são herdeiras da riqueza/cultura produzida no passado, mas tem o compromisso radical de construir o futuro, enriquecendo o legado histórico. São ausências presentes porque não se confundem com o já posto, têm um distanciamento crítico impulsionador, que dá condições para que contribuam originalmente na ultrapassagem da herança cultural já presente. Uma intervenção significativa e relevante no processo histórico de formação das pessoas exige uma proposta educativa assumida coletivamente no seu contínuo processo (re)elaborado, execução e avaliação (2007, p. 16).

O Projeto pedagógico é, portanto o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição, indicando seu rumo e sua direção. Ao ser construído coletivamente, permite que os diversos atores expressem suas concepções de sociedade, escola, relação ensino-aprendizagem, avaliação e seus pontos de vista sobre cotidiano escolar, observando-se tanto o que a escola já é quanto o que ela poderá vir a ser, com base na definição de objetivos comuns das ações compartilhadas por seus atores.

Os desafios profissionais presentes no cotidiano da escola precisam ser pensados e realizados de forma participante, considerando o caráter heterogêneo do coletivo escolar, formado por diversos segmentos que fazem parte desta. Nesse sentido, conforme Silva (2009) o projeto pedagógico pode ajudar a escola a

trabalhar com esses desafios de forma mais fortalecida, superando-os.

Ao contrário, quando o diretor ao se deparar com pensamentos diferentes, resolve sozinho a situação, por não saber fazer coletivamente, impossibilita a execução do projeto pedagógico.

Desta forma, práticas fragmentadas são comuns nas escolas, pois Vieira destaca que:

Tivemos ao longo da história, uma tradição de gestão de cunho fortemente centralizado. Trata-se de uma herança que se instala desde os primórdios da Colônia, passando pelo Império até as diferentes formas de organização da república. A centralização está tão entranhada na base da organização do sistema educacional brasileiro, quanto no interior da própria escola (VIEIRA, 2001, p. 142).

É, pois inevitável pensar a importância do trabalho coletivo e do incentivo às lideranças na organização da escola – de seu ensino, de seu tempo e de seu espaço – tendo em vista que é em uma escola organizada e planejada em equipe que as novas gerações se apropriam do legado das procedentes.

2.3.1 Os gestores e o Projeto Político-pedagógico

O termo, participação (do latim *participationis*) significa: “fazer saber; informar; comunicar; tomar parte em; partilhar; [...] (LUFT, s/a, p. 467)”. É fazer parte de uma ação, portanto, agindo em uma ação que é coletiva. Significa ação conjunta de “um saber” que também é conjunto e que se destina a todos. Significa ação conjunta de “uma fazer” que exercita e “ensina a ser”. A participação tem, portanto, um caráter instrumental. Isto é, ao se participar, exercita-se um direito de cidadania, responsabiliza-se quem o faz, sobre o que faz e o que necessita ser feito; nesse “fazer conjunto” aprende-se a colaborar com outras pessoas e se aperfeiçoa na convivência com os demais. A participação, portanto, não é somente um processo de atuação de caráter técnico. Possui um caráter e um compromisso social arraigado em valores humanos que são públicos, democráticos, solidários e não podem, nem devem, refletir interesses individuais.

A participação na gestão da escola proporciona um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de seus agentes envolvidos, estreitando o contato entre professores e alunos, o que aumentará o conhecimento mútuo, ou seja, a aproximação entre as necessidades dos alunos e os conteúdos ensinados pelos

professores.

O setor administrativo também precisa ser pensado e transformado no âmbito escolar e, não é tarefa apenas do diretor da escola e de sua equipe, mas, ao contrário, compete a todos a organização da escola para a realização daquilo que se almeja.

Em uma gestão organizada, essa direção escolar é escolhida a partir do recolhimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar o projeto coletivo. A escola, nesse caso, deve primeiro escolher o projeto que irá construir e desenvolver e só depois, poderá executá-lo.

Segundo Veiga:

Ao falar em projeto político-pedagógico fala-se diretamente na autonomia que a escola busca ao desenvolvê-lo, é nesse sentido que podemos dizer que a capacidade de a instituição assumir responsabilidades torna-a mais competente no seu fazer pedagógico. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando mostra-se capaz (2001, p. 28).

Diante do exposto, a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola exige ações e é através desta que se configura a gestão educacional através da autonomia e da participação.

Em relação a participação, esta torna-se importante nas decisões e é necessário que a gestão democrática aconteça com a valorização do papel social e com qualidade.

Neste sentido, exige uma mudança de mentalidade, de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. Gadotti (p. 15, 1993).

A gestão democrática da escola implica que a comunidade e seus agentes sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas receptores de serviços educacionais, mas integrantes ativos nesse processo de democratização. Na gestão democrática conforme Gadotti (p. 15, 1993), “pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola”.

O projeto pedagógico pode oferecer uma educação de qualidade, se além do projeto, estiver presente uma consciência crítica do grupo que o sustenta, de que é preciso se substituir o comodismo de idéias para se fortalecer a solidariedade grupal, com responsabilidade.

Para Bastos (2001), ao lado dessa questão, surge o debate que não é

espontâneo, mas construído pelos sujeitos conscientes dos direitos negados e das contradições históricas que a sociedade sustenta. Sendo fundamental que tanto os dirigentes como os “dirigidos” participem de reuniões administrativas e pedagógicas.

Por esse motivo Bastos (2001) acredita que a ação dos professores na hora de se definirem propostas educacionais é relevante, uma vez que, são eles que possuem as condições de formular a prática, na busca de novos modelos pedagógicos, sempre auxiliados por alunos, pais, funcionários e demais segmentos.

O papel do diretor no processo de elaboração do projeto pedagógico da escola não se esgota somente em apresentar competência legal, mas ir além do seu âmbito. Trata-se e coordenar o processo de organização das pessoas no interior da escola, buscando a convergência dos interesses dos vários segmentos e a superação dos conflitos deles decorrentes.

Bastos menciona que:

As práticas de gestão fazem parte desse cotidiano, e historicamente tem servido mais para controlar do que para estimular novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa, organização do trabalho, burocrático pessoal. Mas as relações de poder vão além desse “administrativo”. Estão presentes no pedagógico, materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e comunidade, permeiam o currículo, mediante seleção de conteúdos e atividade extra-classe, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico (2001, p. 24-25).

Enfim, a gestão democrática tem um compromisso social e político com os interesses coletivos da classe que está envolvida, devendo oferecer na prática da sala de aula uma compreensão do mundo e das relações sociais.

Nessa perspectiva, a escola não pode ser democratizada apenas nos setores administrativos, mas deve chegar na sala de aula, através de um planejamento participativo e não aceitar que o ambiente escolar seja regido por individualismo. Pois o gestor sozinho não seria capaz de manter elos e participação entre as pessoas que trabalham na escola.

Assim, a gestão pode ser compreendida como um compromisso mais amplo da transformação e ação a um processo onde a coletividade imprime direção às suas ações nos contextos que nela situam-se como instrumento de melhoria das relações internas da escola.

Além disso, propõe estabelecer uma discussão sobre gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico no interior de um contexto sócio educativo, ao requerer

a participação da coletividade na inovação e nas decisões do processo educativo, democratizando as relações que se desenvolvem na escola dentro e fora dela, contribuindo para a transformação tanto da ação administrativa como na pedagógica.

CAPÍTULO 3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UMA ESCOLA DE NOVO BARREIRO (RS)

3.1 Contextualização do campo de pesquisa

Novo Barreiro é um pequeno município da região norte do Estado do Rio Grande do Sul, distante da capital dos gaúchos Porto Alegre 360 Km. Segundo os dados do IBGE (2010), Novo Barreiro conta atualmente com 3.978 habitantes sendo na área rural 2.672 (67.17%) e 1.306 (32.83%) na área urbana. Ainda com base nos dados do IBGE de (2007) 92% da população sobrevive da atividade primária que desenvolve também o comércio local, geração de impostos, enfim a geração de renda, 7% da população ocupa o setor secundário e 1% o setor terciário.

O município possui como área territorial 121,71 Km², possui clima subtropical, tendo como descendentes italianos, alemães, lusos e negros e comemora sua data de emancipação no dia 20 de março, onde nesse ano completou 17 anos de emancipação político-administrativo. O município é também conhecido pela sua tradicional feira de exposições, mais conhecida como Feimate que neste ano estará na sua 6ª edição nos dia 8, 9,10 e 11 de setembro (NOVO BARREIRO, 2011).

O sistema da Rede Municipal de Educação é composto por cinco (5) escolas, sendo elas: uma (1) de educação infantil localizada na sede do município, e quatro (4) escolas localizadas no interior, sendo duas (2) de pré-escola ao 5º ano do Ensino Fundamental e duas (2) da pré-escola a 8ª série do Ensino Fundamental, onde em uma destas escolas foi desenvolvido está pesquisa, identificando a Instituição como *Escola A*.

Optou-se neste trabalho pesquisar a *Escola A*, por ser uma escola do interior que apresenta várias dificuldades de aprendizagem dos alunos, de envolvimento e de participação da família na vida escolar de seus filhos. Diferente das demais escolas da rede municipal, a *Escola A* é a que apresenta uma realidade bem distinta das demais, devido também às condições financeiras da comunidade e ao uso de drogas ao alcoolismo por parte de alguns familiares. Apesar de todas essas dificuldades, é uma ótima escola para trabalhar, pois os alunos são cativantes e

buscam no espaço educativo o algo a mais que talvez em casa não consigam. As dificuldades da *Escola A* nunca se tornaram um empecilho para os educadores da rede municipal de ensino, pelo contrário, os motiva a lutar e a buscar cada vez mais uma educação de qualidade, principalmente, a construção do conhecimento por parte dos alunos.

Devido às condições as quais foram anteriormente citadas, os alunos demonstram falta de interesse pelos estudos e em muitos casos a dificuldade de aprendizagem. E os professores buscam sanar essas dificuldades envolvendo os alunos, motivando-os a buscar seu espaço na comunidade escolar, pensando sempre no processo de ensino-aprendizagem e na construção efetiva do conhecimento.

A *Escola A* atualmente conta com uma sala de recurso multifuncional, também chamada de (AEE) Atendimento Educacional Especializado, onde são atendidos 15 alunos, num total de 94 alunos. Percebe-se que o número é elevado, sendo que destes 15 alunos todos foram avaliados pela psicopedagoga do município e encaminhados para o atendimento com o neurologista, e 10 já possuem parecer neurológico. A *Escola A* possui também aula de reforço para alunos que apresentam alguma dificuldade de aprendizagem ou precisam apenas de um estímulo a mais. No AEE, a professora atende no turno inverso 14 alunos.

A *Escola A* conta atualmente com 94 educandos, dezessete (17) profissionais da educação e cinco (5) funcionários distribuídos respectivamente nos setores: três (3) serventes, um (1) monitor, uma (1) auxiliar administrativa que atua como bibliotecária, uma (1) diretora, uma (1) coordenadora pedagógica, seis (6) professores que atuam no turno da tarde, sendo que uma é substituta e um (1) desenvolve um projeto de inglês onde atende uma vez por semana os alunos do turno da tarde que abrangem da pré-escola ao 4º ano e as demais professoras atuam nas turmas, uma (1) atende a pré-escola e 1º ano juntos, e as demais atuam com 2º, 3 e 4º anos. No turno da manhã nas séries finais do Ensino Fundamental, a *Escola A* atende alunos do 5º ao 9º ano, sendo que uma professora atende a turma do 5º ano e as demais se dividem conforme sua área de formação para atender as 10 disciplinas que compõem o Ensino Fundamental.

A estrutura física da escola é composta por seis (6) salas de aula, um (1) refeitório, uma (1) sala de informática que conta com cinco (5) computadores sem acesso a internet, uma (1) biblioteca, um (1) ginásio de esportes que pertence a

comunidade e é cedido para a escola, uma (1) praça, uma (1) quadra de área, um (1) campo de futebol que pertence à comunidade, porém a escola utiliza durante as aulas práticas de educação física como também na organização de gincanas e outras atividades. Banheiros femininos e masculinos, banheiro para os professores e funcionários, uma (1) cozinha, uma (1) sala para os professores e um amplo pátio fechado para os alunos brincarem durante o intervalo todo fechado.

Quanto a estrutura física da escola pode-se dizer que está com ótimas condições de preservação e os recursos humanos também é de qualidade, pois a maioria do grupo de educadores já possui formação acadêmica, alguns frequentando a graduação, outros cursando especialização. Para a elaboração da presente pesquisa foi organizado um questionário para o grupo de colaboradores que participaram da elaboração do PPP da escola no final do ano letivo 2010, sendo que participaram 7 profissionais, sendo seis (6) educadores e uma (1) auxiliar administrativa, os quais serão identificados ao longo da pesquisa como PG1 a PG 6 os professores/gestores e B1 bibliotecária.

Os profissionais que colaboraram com esta pesquisa denominados como PG1 a PG6 e B1 possuem em seu currículo a seguinte formação: PG1 é Licenciada em Matemática e possui uma Especialização em Educação Matemática e atua na rede municipal há 3 anos; PG2 é Formada em Pedagogia e possui Especialização em Educação Especial e Pedagogia Gestora atua no magistério há 28 anos. A PG3 é graduada em Pedagogia Anos Iniciais e Pós-Graduada e Psicopedagogia Institucional e atua há 12 anos na rede municipal de Ensino; a PG4 é graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Informática Aplicada à Educação e esta cursando Gestão Escolar, atua há 11 anos como educadora na rede municipal. A PG5 é graduada em Licenciatura Plena em Ciências e Matemática e Pós-Graduada em Psicopedagogia: Clínica e institucional e TICS: Tecnologia da Informação e Comunicação Aplicada na Educação e atua há 27 anos como educadora; a PG6 é graduada em Pedagogia Anos Iniciais e atua na rede municipal de Ensino há 31 anos; e, a B1 é bibliotecária e está cursando Artes Visuais e atua como funcionária pública há 9 anos. No total, quatro (4) professoras atuam nos anos iniciais e duas (2) nos anos finais e uma é auxiliar administrativo cedida pela prefeitura para auxiliar no trabalho da escola.

Foi aplicado um questionário igual para todos os colaboradores, a fim de identificar e compreender sua realização profissional, os desafios da profissão, a compreensão do conceito de gestão escolar, bem como a percepção deste no

cotidiano escolar, analisar o papel do PPP para a organização e gestão de uma escola, além de investigar como cada profissional vê os gestores e quais as suas atribuições na escola.

3.2 Reflexões sobre a gestão no cotidiano da escola pesquisada:

Para desenvolver esta pesquisa foram realizados questionários com a comunidade escolar. A partir destes, através das respostas dos colaboradores foram estabelecidas categorias para as análises das temáticas. No geral, para os colaboradores, a gestão democrática é aquela em que toda a comunidade escolar participa das tomadas de decisões e na busca de melhores soluções para os problemas que envolvem a vida escolar de cada educando e que seja de interesse coletivo.

Os colaboradores comentaram que entendem a gestão escolar como sendo:

Responsável por gerenciar a parte financeira e material da escola, estabelecendo relação entre escola e comunidade, auxiliando também no processo educacional, como os professores na elaboração das aulas e na orientação dos os alunos (PG1 2011).

Analisando a abordagem acima cabe categoriza-la como visão de “gerenciamento”, onde se percebe todos os professores são gestores e participam do processo, mas enfatiza que o papel do diretor é gerenciar a parte financeira, assim como manter a “relação entre família e escola”. Então, o “gerenciar” se refere ao ato de articular, mediar os processos que ocorrem na instituição educativa.

Segundo PG2 (2011), “a gestão escolar é responsável para promover situações favoráveis à fraternidade ao diálogo, para o bom andamento da comunidade escolar”. Assim como as abordagens feitas pela PG1 cabe categoriza-la no mesmo pensamento, é fundamental manter um bom relacionamento com toda comunidade escolar. Desta maneira, cabe ao diretor envolver-se a fim de contagiar a todos com sua disposição e entusiasmo, para que todos participem de livre e espontânea vontade no que se refere ao clima escolar. É de fundamental importância que na escola exista um ambiente de acolhida e aceitação mútua e interesse uns pelos outros. Para isso, o diálogo, a liberdade, o respeito, o companheirismo e a fraternidade são fatores marcantes e de valia para o bom andamento da gestão escolar.

De acordo com PG3 (2011):

A gestão escolar se dá nos diferentes setores onde cada um realiza a sua parte professores, alunos, direção e coordenação pedagógica coordenando e focando os objetivos e metas a serem alcançados (2011).

Seguindo o mesmo pensamento cabe citar PG6 (2001) ao afirmar que:

A gestão escolar acontece na comunidade escolar incluindo direção, professores, alunos, pais enfim equipe escolar, onde cada um realiza sua função, enfocando sempre a aprendizagem (2011).

Com relação aos comentários dos colaboradores cabe comentar que a priorizam o trabalho em equipe para o sucesso da gestão escolar.

A gestão escolar de acordo com PG4 (2011):

É responsável pela organização e proposta pedagógica de gestão escolar, o qual representa o mediador do processo envolvendo todos os segmentos escolares para que o PPP e o Regimento Escolar se realizem.

Conforme PG4 em seus comentários a gestão é vista de forma “mediadora” abrangendo todo o processo educativo, onde cabe ao diretor como gestor e toda a sua equipe incentivarem todos a concretizarem as metas e sonhos almejados no PPP e no regimento.

As abordagens feitas até o momento foram de educadores da escola pesquisada, cabe citar B1(2011) que exerce o cargo de auxiliar administrativo e atua como bibliotecária, para a mesma a gestão escolar é:

[...] uma pessoa que organiza, planeja, executa, avalia, coordena, orienta as atividades proposta, é um gerenciamento de uma instituição de formação educativa de jovens e alunos.

De acordo com suas palavras assim como de outras colaboradoras a mesma entende a gestão de forma gerencial, sendo que o gestor tem várias funções a desempenhar na instituição, despertando a motivação de toda a sua equipe gestora.

Portanto, partindo de observações da comunidade e dos questionamentos feitos ao grupo de colaboradores é oportuno salientar que a gestão democrática da educação, objetiva garantir um espaço de verdadeira reflexão sobre as consequências das práticas desenvolvidas na escola, na sala de aula e demais setores, sendo estas tarefas do professor/gestor. Para que esse espaço seja ainda

mais produtivo há que prepará-lo, mas exige-se que o professor/gestor também esteja atualizado. Segundo o artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996):

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base Nacional. (LDBEN, 9394/96, 1996. p.23)

Importante comentar que se deve ter clareza que a formação por si só, não garante a democratização da gestão. A atualização é fundamental. O professor precisa ter consciência da importância do seu desenvolvimento profissional. Desta forma, necessita de cursos, seminários e outras oportunidades formativas que encaminhem posturas mais críticas e emancipatórias. Os professores e demais profissionais da escola não podem deixar de usufruir das diversas capacitações que surgiram fundamentadas na atual LDB. Porém, todo esse conhecimento formal não terá sentido se os profissionais não compreenderem que o principal espaço de formação está na própria escola, com a troca de experiências entre os pares e a comunidade escolar. Isso porque a gestão democrática compreende a escola como um importante espaço para interação e produção de conhecimentos.

Nesse sentido, o momento atual sugere que o professor/gestor reafirme sua identidade, que se qualifique e acima de tudo que seja respeitado por ser mestre na arte de ensinar e educar, mantendo acesa a chama da afetividade e da humanização.

Levando em conta o que já foi comentado, cabe aqui refletir sobre o que nos relata Morin (2002, p. 30), “e quando o inesperado se manifesta, é preciso ser capaz de rever nossas teorias e ideais, em vez de deixar o fato novo entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo”.

Nesse contexto:

Novas exigências se impõem para as políticas educacionais em responder de forma comprometida, ampla e efetiva às necessidades reais e urgentes de formação, qualificação e valorização dos/das profissionais da educação, a fim de possibilitar pelo trabalho educacional, a realização pessoal e profissional que constrói verdadeiramente os cidadãos e cidadãs. (FERREIRA. 2000, p.107).

Desta maneira, cabe aqui citar Morin, onde nos fala que:

Seria preciso ensinar princípios de estratégia que permitiriam enfrentar os imprevistos, o inesperado e a incerteza, e modificar seu desenvolvimento, em virtude das informações adquiridas ao longo do tempo. É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a arquipélagos de certeza (MORIN, 2002. p. 16).

Assim, a gestão pode ser compreendida como um compromisso mais amplo da transformação e ação a um processo onde a coletividade imprime direção às suas ações nos contextos que nela situam-se como instrumento de melhoria das relações internas da escola.

3.3 Considerações sobre os gestores e suas atribuições: entendimento de professores e funcionários

A gestão democrática busca garantir um espaço de verdadeira reflexão sobre as conseqüências das práticas desenvolvidas na escola, sendo esta, uma tarefa do professor/gestor escolar. Para que esse espaço seja produtivo, há que prepará-lo e, exige-se também que o gestor esteja preparado.

As práticas em gestão escolar, inerentes ao próprio movimento pedagógico-didático da escola são tarefa de todos os agentes envolvidos, e demandam compartilhamento. Não são de responsabilidade de uma pessoa. São responsabilidade do conjunto dos agentes, coordenados por uma equipe gestora e órgãos colegiados. Cabe salientar que todos nós somos gestores e fazemos parte de todo processo educativo.

Conforme Wittmann (2007), a escola é um lugar privilegiado de convivência de sujeitos em construção. Este espaço só pode ser gerido compartilhadamente, contando com o engajamento de todos os envolvidos.

Ainda conforme Saviani a escola é:

[...] uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador” (1996, p. 208)

Partindo deste pensamento e ampliando as questões no que se refere à gestão escolar, conforme B1 (2011) “a *gestão está sendo bem gerenciada, com boas ideias, inovando sempre e tentando fazer o possível para melhorar a aprendizagem dos alunos*”. Com base nessa abordagem, cabe citar como categoria a palavra

“inovar”, pois o sucesso do trabalho diretor depende do empenho e do “saber-fazer” e do “saber gerir” todo processo pedagógico dos demais participantes da equipe. É tarefa do líder propor atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis, para transmitir confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso, é preciso acionar todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.

De acordo com PG3 (2011), a gestão é de maneira:

Satisfatória, onde educadores em sala de aula buscam seguir o planejamento do grupo e direção oferece mecanismos para o sucesso do planejamento e principalmente buscam a aprendizagem dos alunos.

Entre as abordagens dos colaboradores as categorias mais freqüentes relacionam a gestão escolar com a “participação”, sendo que para o sucesso da gestão deve-se envolver toda a comunidade nas tomadas de decisões.

Partindo da palavra “participação” citada pelos colaboradores, cabe defini-la como “fazer parte de”, “tomar parte em”, “fazer saber, informar, anunciar” (CUNHA, 1994, p. 584). É fazer parte de uma ação, agindo em uma ação que é coletiva. Significa ação conjunta de “um fazer” que também é conjunto e que se destina a todos. A participação tem um caráter instrumental. Isto, porque ao se participar, se exercita um direito de cidadania, se responsabiliza quem o faz, sobre o que o faz e o que necessita ser feito; neste “fazer conjunto” aprende colaborar com outras pessoas e portanto, aperfeiçoa-se na convivência com os demais.

Sobre participação Ferreira aborda que:

A partir da abertura para a participação, quando os atores passam a ter um papel ativo nas decisões sobre elaboração, execução e controle nas políticas públicas, é prioritário que se criem novas configurações sociais e novos espaços políticos que determinem uma nova relação com o espaço público. E isso é tarefa da sociedade civil que vai se inserir nesse processo. A participação social vai, ainda, depender do grau de organização dos atores sociais, da identificação e agrupamento dos interesses e dos recursos de poder que esses atores sociais dispõem. Novos espaços, novas aprendizagens de convivência e de participação que dão uma nova configuração ao tempo presente. (FERREIRA, 2008, p. 44).

Partindo da citação de Ferreira que afirma que a participação só enriquece o trabalho, ainda que a união com a comunidade escolar só fortalece o poder da gestão escolar. Pensando assim, Paro comenta:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da

escola, educadores, alunos funcionários e pais – nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (PARO, 2001, p. 12).

Ainda sobre a gestão atual da escola PG5 (2011) relata que:

A atual gestora administra a escola com liderança capaz de desenvolver, transformar e realiza com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

Para PG5, cabe citar como categoria a “liderança”, sendo que a mesma entende que a responsabilidade da gestão cabe principalmente ao diretor. Porém, na gestão democrática, todos se comprometem, sendo o diretor o articulador dos diversos segmentos. Segundo PG4 (2011):

A gestão da escola é muito comprometida, organizada, dinâmica, onde têm a capacidade de mediar o trabalho com os professores, funcionários, alunos e pais. Busca realizar todas as metas estabelecidas no contexto e procura constantemente o apoio da SMEC (Secretaria Municipal de Educação e Cultura do Município).

Conforme as abordagens da PG4 a categoria que se destaca em seus comentários se relaciona à “mediação” que se refere ao diretor e é necessária em todo o processo. Cabe salientar que todos os professores são gestores e não somente o diretor e que todos juntos formamos a equipe gestora da escola e cada um da sua maneira busca mediar todo o processo educativo com seu toque especial.

Com relação ao professor mediador importante abordar Salomão, o qual comenta que:

[...] papel do mediador como fomentador de uma formação reflexiva, sugerindo que ele não fosse diretivo, mas que buscasse criar uma atmosfera de confiança e negociação, partindo das necessidades dos interagentes e utilizando-se de estratégias que envolvessem o oferecimento de alternativas, colaboração e provimento de teoria de acordo com as necessidades (SALOMÃO, 2007, p. 93).

O comentário de PG1 (2011), afirma que:

A atuação da gestão escolar é de forma participativa e construtiva, auxiliando em todos os aspectos e oportunizando o ensino e aprendizagem através da construção do conhecimento que é o que fundamenta todo o processo educativo.

Levando em conta o comentário de PG1 é importante destacar como categoria a

“construção do conhecimento”, que é o foco de todo processo de ensino aprendizagem, assim como de todas as ações que se concretizam na escola. Pois como educadores tanto buscamos que nossos alunos busquem o conhecimento, instigando-os a está busca constante para que ocorra a tão sonhada e efetiva construção do conhecimento, quanto é desejo que todos os espaços da escola se tornem educativos, não somente a sala de aula.

Todavia a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico.

De acordo com Ferreira:

A Gestão da Educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive, e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o Projeto Político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. (2007, p. 22).

A participação na gestão proporciona um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de seus agentes envolvidos, estreitando o contato entre professores e alunos, o que aumentará o conhecimento mútuo, ou seja, a aproximação entre as necessidades dos alunos e os conteúdos ensinados pelos professores.

O setor administrativo também precisa ser pensado e transformado no âmbito escolar e, não é tarefa apenas do diretor da escola, mas, ao contrário, compete a todos a organização da escola para a realização daquilo que se almeja.

De acordo com Mutim (2000), em suas teorias, a gestão democrática constitui um meio necessário para atingir os objetivos definidos e almejados coletivamente. Geralmente, deixamos de lado a relação entre o resultado desejado e o caminho a ser percorrido, ou seja, a relação entre a gestão das escolas e as finalidades da educação.

Partindo deste pensamento e ampliando as questões no que se refere à aos gestores e suas atribuições: conforme PG1 (2011) *“gestores são todos os indivíduos que contribuem de alguma forma na organização e administração da escola, como professores, diretores e coordenadores”*. Percebe-se nas palavras de PG1 que a mesma vê os gestores como um todo e não somente como o diretor, mas sim a mesma entende que todos nós somos gestores de todo processo educativo.

De acordo com PG4 (2011), ainda respondendo as questões referentes aos gestores à mesma cita que:

O diretor e sua equipe diretiva, são responsáveis pela parte administrativa, pedagógica, num processo participativo do contexto escolar. São os mediadores da proposta educacional da instituição.

Levando em conta as abordagens da colaboradora, a categoria que se destaca em seus comentários é a “equipe gestora”, onde entende-se que todos fazem parte desta equipe, sendo professores, direção, coordenação, pois só assim o trabalho terá êxito e sucesso quando for em equipe.

Dessa maneira, para aperfeiçoar os resultados que a escola quer atingir, é importante estabelecermos, coletivamente, as finalidades e os objetivos almejados, ou seja, trabalhar em equipe. É igualmente importante definir dessa mesma forma os procedimentos a serem adotados. Nossos valores, ideias e interesses condicionam a seleção de procedimentos e, conseqüentemente, os resultados. Gestão democrática implica compartilhar o poder, descentralizando-o. Também, deve incentivar a participação e respeitar as pessoas e suas opiniões, desenvolver um clima de confiança entre os vários segmentos da comunidade escolar, ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação, como, por exemplo, saber ouvir, saber comunicar suas idéias

Para Henz:

No diálogo, na solidariedade, todos e todas podem ter as condições para serem mais, dizendo a sua palavra enquanto denúncia de um mundo opressor desumanizador, mas também enquanto pronúncia transformadora desse mesmo mundo, por meio da fala, do trabalho, da ação-reflexão-ação. Aprendendo a falar umas com as outras as pessoas aprendem também a reconhecer e incorporar as diferentes visões de mundo presentes nas palavras de cada participante. Dialogar é um processo em que todos se permitem “pensar em voz alta”, sabendo que podem ser questionados nas idéias e que devem estar dispostos a escutar as idéias dos companheiros (2006, p. 71-72).

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidade, escolher e inventar novas formas de relações coletivas faz parte do processo de participação e traz possibilidades de mudança que atendam a interesses coletivos.

Ainda conforme PG5 (2011) “gestores são líderes da comunidade escolar que

atuam no processo, onde todos fazem parte da sua equipe". Entende-se através dos comentários da colaboradora que o gestor é um "líder" na comunidade e em sua visão líder é o diretor, mas que os professores também fazem parte desta equipe, sendo gestores do processo educativo.

Temos consciência de que esse processo é complexo, devido à diversidade de opiniões, às pressões de grupos em defesa de interesses específicos, que geram conflitos e disputas de caráter político-pedagógico, fazendo com que muitas vezes não se opte pelas decisões mais corretas e sim pelas decisões que a maioria julga ser as mais apropriadas para o momento. Sabemos, porém, que a participação dos diversos segmentos da escola é o caminho para a sua democratização. Na sociedade e nas escolas, ao participarmos dos processos de planejamento e tomada de decisões, exercemos o direito e o dever de cidadãos, construímos e ocupamos espaços de cidadania.

Com esse raciocínio, Dourado afirma que a gestão democrática é um:

Processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do "jogo" democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (1988, p. 79).

Levando em conta que cada escola possui um universo de diferenças que resultam em ações dos seus profissionais, cada instituição de ensino precisa olhar para si mesma, refletir sobre suas práticas e autonomia, para que, coletivamente, possam sanar os obstáculos que encontram no decorrer do processo de ensino. Cada escola é única em sua realidade. Por isso, o seu processo de construção seguirá uma dinâmica própria, conforme as necessidades encontradas, isto é, construir o seu próprio caminho.

De acordo com PG6 (2011):

Os gestores seriam, direção, professores, alunos, funcionários e pais. Cada um deve saber sua função para que o trabalho em equipe aconteça com sucesso. As pessoas envolvidas devem atuar com responsabilidade.

Levando em conta a abordagem da colaboradora as categorias que se destacam em seu comentário são "trabalho em equipe" e "responsabilidade". Assim como já foi comentado por outras colaboradoras, o trabalho para ter sucesso deve

ser realizado em equipe, assim como quando surgirem os méritos não será somente de uma pessoa, mas sim da equipe que trabalhou, que se empenhou para alcançá-lo. Porém, para alcançar esse sucesso todos devem ter responsabilidade e comprometimento pelo processo educativo e principalmente pelo ensino-aprendizagem.

Falando sobre trabalho em equipe, cabe aqui citar Sakai, onde comenta que:

Equipe representa a potencialização de esforços que multiplica resultados [...]. A importância da figura moderna do chefe que, como líder, deve atuar, coordenando ações, promovendo desenvolvimento dos funcionários, formulando desafios, potencializando os resultados individuais enfim, estimulando e implantando o trabalho em equipe (SAKAI, 2002, p. 07).

Partindo da citação acima trabalho em equipe representa o investimento no coletivo, no comunitário, na participação de todos. Significa sinergia, em que o todo é mais importante que as partes.

De acordo com B1 (2011) a mesma define gestores como:

A diretora a qual dirige, avalia e aprova as atividades exercidas. A coordenadora que planeja, orienta, coordena as professoras e alunos. As professoras que ensinam os alunos encaminham para um desenvolvimento e um crescimento educacional.

Conforme as palavras de B1 a mesma entende que os gestores são todos que fazem parte do processo, sendo eles em sua visão direção, coordenação e professores, ou seja, a equipe gestora da escola, que juntas planejam e executam o dia-a-dia na escola e na sala de aulas.

Com o entendimento de que ser professor/gestor é assumir compromisso com o conhecimento, não ficar desatualizado, entende-se que a prática pedagógica deve envolver um processo de formação contínua, baseada em constante reformulação teórica, fundada na análise crítica da prática, na pesquisa que leve à produção do conhecimento, na reflexão sobre os valores que devem permear o processo educativo, como nos diz Freire:

[...] não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que – fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que não conheço e comunicar ou anunciar a novidade (2001, p.32).

Nesta perspectiva, a formação pedagógica do professor/gestor é essencial, para que tenha condições de desenvolver uma prática de ensino voltada para as necessidades do educando. Faz-se necessário também que se pense em um modelo de gestão que facilite a participação irrestrita de todos os segmentos da comunidade interna e externa da escola, estando implícita a importância de uma gestão facilitadora de um trabalho coletivo e compartilhado, uma prática pedagógica e política que leve à construção de uma escola democrática. Assim para Nóvoa:

Sempre se reconheceu o valor da apropriação dos saberes profissionais através da experiência. Aprende-se com as práticas do trabalho, interagindo com os outros, enfrentando situações, resolvendo problemas, refletindo as dificuldades e os êxitos, avaliando e reajustando as formas de ver e de proceder. Também se aceita que a identidade profissional do professor se aperfeiçoa num processo de socialização centrado na escola, tanto através da apropriação de competências profissionais, como pela interiorização de normas e valores que regulam a atividade e o desempenho do papel do professor (1995, p.162).

Reforça-se a ideia de que um olhar sobre as experiências de cada um, a discussão sobre as mesmas geram novos conhecimentos e a construção de competências necessárias para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Por conseguinte, os mecanismos de uma gestão democrática garantem espaços para que essas atividades sejam realizadas.

Diante do exposto, a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola exige ações e é através desta que se configura a gestão educacional através da autonomia e da participação.

Em relação à participação, esta torna-se importante nas decisões e é necessário que a gestão democrática aconteça com a valorização do papel social e com qualidade. Segundo Veiga:

Ao falar em projeto político-pedagógico fala-se diretamente na autonomia que a escola busca ao desenvolvê-lo, é nesse sentido que podemos dizer que a capacidade de a instituição assumir responsabilidades torna-a mais competente no seu fazer pedagógico. Em outras palavras, a escola é mais autônoma quando mostra-se capaz (2001, p. 28).

Neste sentido, exige uma mudança de mentalidade, de todos os membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade.

A gestão democrática da escola implica que a comunidade e seus agentes sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas receptores de serviços educacionais, mas integrantes ativos nesse processo de democratização. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

O projeto pedagógico ou PPP pode oferecer uma educação de qualidade, se além do projeto, estiver presente uma consciência crítica do grupo que o sustenta, de que é preciso se substituir o comodismo de ideias para se fortalecer a solidariedade grupal, com responsabilidade.

O papel do gestor no processo de elaboração do projeto pedagógico da escola não se esgota somente em apresentar competência legal, mas ir além do seu âmbito. Trata-se e coordenar o processo de organização das pessoas no interior da escola, buscando a convergência dos interesses dos vários segmentos e a superação dos conflitos deles decorrentes.

Bastos menciona que:

As práticas de gestão fazem parte desse cotidiano, e historicamente tem servido mais para controlar do que para estimular novos conhecimentos. Elas procuram materializar as relações de poder na esfera administrativa, organização do trabalho, burocrático pessoal. Mas as relações de poder vão além desse “administrativo”. Estão presentes no pedagógico, materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e comunidade, permeiam o currículo, mediante seleção de conteúdos e atividade extra-classe, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico (2001, p. 24-25).

Enfim, a gestão democrática tem um compromisso social e político com os interesses coletivos da classe que está envolvida, devendo oferecer na prática da sala de aula uma compreensão do mundo e das relações sociais.

Nessa perspectiva, a escola não pode ser democratizada apenas nos setores administrativos, mas deve chegar na sala de aula, através de um planejamento participativo e não aceitar que o ambiente escolar seja regido por individualismo. Pois o gestor sozinho não seria capaz de manter elos de participação entre as pessoas que trabalham na escola.

Assim, a gestão pode ser compreendida como um compromisso mais amplo da transformação e ação a um processo onde a coletividade imprime direção às suas ações nos contextos que nela situam-se como instrumento de melhoria das relações internas da escola.

Além disso, propõe estabelecer uma discussão sobre gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico no interior de um contexto sócio educativo, ao requerer a participação da coletividade na inovação e nas decisões do processo educativo, democratizando as relações que se desenvolvem na escola dentro e fora dela, contribuindo para a transformação tanto da ação administrativa como na pedagógica.

Segundo os colaboradores a maioria entende que os gestores são pessoas que contribuem de alguma forma para o andamento da escola, ou seja, são professores, coordenação pedagógica, direção e funcionários, pois todos fazem parte de uma grande equipe que pensa na qualidade do trabalho do professor, na aprendizagem do aluno, no bem-estar da comunidade, ou seja, que busca constantemente a qualidade da educação.

3.4 O papel do PPP na organização e gestão de uma escola municipal de Novo Barreiro (RS)

Ao refletir sobre o Projeto Político-Pedagógico, de um modo geral, pode-se dizer que: a expressão **projeto** vem do latim *projectu*, “Lançado para diante. Idéia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro: plano, intento, desígnio. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema”. (FERREIRA, 2003). Quando nos referimos ao termo **político**, é porque entendemos que toda ação pedagógica é, também, uma ação política, não no sentido de uma doutrina ou partido, mas no sentido da busca do bem comum e coletivo.

Segundo Vasconcellos (2002, p. 169) projeto político-pedagógico:

É a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

De acordo com Veiga, podemos compreender **pedagógico** como, “no sentido de definir ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade”. (1995, p. 27).

De uma maneira mais simples, a partir dos autores acima, podemos resumir o

PPP, dizendo que: Projeto significa planejamento, político tomada de decisão e o pedagógico é o que mostra caminhos, para a realização dos sonhos que são almeçados na e para a escola. E juntando tudo isso se pode dizer que o PPP é um documento que norteia as ações e o rumo da escola.

Com isso, pensar no processo de construção de um projeto político-pedagógico requer uma reflexão inicial sobre seu significado e importância. Um projeto político-pedagógico voltado para construir e assegurar a gestão democrática se caracteriza por sua elaboração coletiva e não se constitui em um agrupamento de projetos individuais, ou em um plano apenas construído dentro de normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores. Mas o que é mesmo projeto político-pedagógico?

Dessa maneira, Oliveira afirma que:

Para enfrentar esse desafio de participantes de um Projeto Político Pedagógico necessita-se recuperar a identidade da escola, fazer com que seja um conjunto de ações coerentes que tenham um referencial a partir do qual se alicerça o trabalho conjunto (SCHMITZ, 1997. p.77).

O projeto político-pedagógico é a expressão da cultura da escola com sua (re) criação e desenvolvimento, pois expressa a cultura da escola, impregnada de crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que participaram da sua elaboração. Pensando assim cabe comentar ainda que:

O próprio projeto político pedagógico da escola deve levar em consideração a base real da situação social, política e econômica da comunidade a que atende como também a formação necessária para o exercício da cidadania (SCHMITZ, 1997, p.80).

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

Partindo das abordagens feitas pelos colaboradores, de acordo com PG1 (2011):

O PPP é um projeto que guia a escola a seus objetivos e metas, onde reúne propostas de ações concretas referentes as atividades e projetos educativos para auxiliar na aprendizagem do aluno tornando-os conscientes, responsáveis e críticos.

Levando em conta seus comentários a categoria que se destaca é a palavra “guia” que nesse sentido nos remete a “orientação”, como o que nos mostra caminhos por onde seguir. Neste pensamento Veiga comenta que “O projeto político-pedagógico dá o norte, o rumo, a direção; Ele possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas” (VEIGA, 2000, p. 192).

Refletindo também sobre as abordagens da PG3 (2011) a mesma compreende “o PPP como um projeto que demonstra o perfil da escola os objetivos, metas seguindo as necessidades da educação e dos alunos ele aponta a caminho a ser seguido”. Nesse pensamento a categoria se encaixa é “perfil” e “caminho”. Aqui se entende que para efetivar o PPP devemos em primeiro lugar partir da realidade, ou seja, analisar o perfil da nossa comunidade educativa.

Também nessa perspectiva:

O projeto político pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicação do seu papel social a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. (VEIGA, 1998, p. 9).

De acordo com PG6 (2011) o “PPP é o que nos mostra a realidade da nossa escola. O caminho que devemos seguir, nele consta também os objetivos e as metas que queremos alcançar”. Fica evidente que a categoria que se destaca é “meta e objetivos”, pois em todas as nossas ações enquanto educadores, temos objetivos e metas a seguir, seja na sala de aula com os alunos, seja enquanto instituição escolar pertencente a uma comunidade. Com isso cabe citar Ferreira: “Projeto é meta, mas torna-se concreto e gerador de movimento quando transposto para a compreensão das pessoas e por elas assumido” (FERREIRA, 2003, p. 112). Sabemos da importância do PPP na nossa vida e na vivência escolar, mas nem toda a comunidade tem esse conhecimento e sabe da real importância desse projeto na vida de seus filhos, essa questão que nos rebate no dia-a-dia.

Conforme PG2 (2011) “o PPP é um documento que norteia toda a caminhada do educandário”. A categoria que se destaca é “norte”, pois partindo dessa palavra entende-se que o PPP é o que dá o rumo, o que nos mostra a caminho para seguir, é a base de todo o processo.

Contribuindo com este pensamento Veiga aborda que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...] Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 1995, p. 13).

Desta perspectiva, o projeto da escola é sua expressão política, ou seja, é o documento base no qual está contida sua filosofia, suas concepções de sociedade, de educação, de homem. Dele faz parte o currículo que é considerado sua essência, o que a escola tem de melhor para oferecer aos seus alunos.

Segundo Libâneo (2004), o PPP é também o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Analisando através de colaboradores como ocorreu o processo de elaboração do PPP da Escola PG1 (2011) comenta que:

De forma democrática, com a participação de professores, alunos, direção, funcionários, conselho escolar e pais. De forma que todos deram a sua contribuição, a sua idéia e participaram na elaboração do PPP.

De acordo com PG1 o PPP da escola pesquisada foi elaborado de forma democrática, levando em conta todos os segmentos que compõem a escola.

A colaboradora PG2 (2011) relata um pouco a forma como o PPP foi construído na escola, conforme seus comentários:

Foram realizadas reuniões com professores e funcionários durante a noite para avaliar o antigo plano da escola estudando também novas leis que amparam a educação, também foram realizadas reuniões com a comunidade para partir dos seus anseios buscarmos juntos, construir um plano que contemplem toda a realidade escolar.

Percebe-se nos comentários da colaboradora PG2 que a construção do PPP da referida escola seguiu as normas e padrões da gestão democrática, buscando a realidade da comunidade escolar como base para a sua construção.

Essa afirmação aproxima-se de Schmitz, onde afirma que:

Para enfrentar esse desafio de participantes de um Projeto Político Pedagógico necessita-se recuperar a identidade da escola, fazer com que seja um conjunto de ações coerentes que tenham um referencial a partir do qual se alicerça o trabalho conjunto (1997, p.77).

Nas palavras de Schmitz (1997), percebe-se bem que para o trabalho ter êxito e sucesso deve-se ser em conjunto, em “equipe”, buscando todos juntos o melhor para os alunos, para a escola, ou seja, para a comunidade escolar.

Abordando também a colaboradora PG4, a mesma salientou que:

O PPP foi organizado através da participação de todos os segmentos escolares (professores, alunos, funcionários, pais) em vários momentos atendendo o que a legislação propõe e permeados pela realidade local.

Em seus comentários a categoria que se destaca é “participação de todos”, através da qual acredita-se que para uma proposta pedagógica se efetive, deve ser construída e elaborada com a participação de “toda” comunidade escolar, em parceria com a família, escola na busca de suprir todas as necessidades locais.

Citando a colaboradora PG6, a mesma comenta que a elaboração do PPP:

Aconteceu de forma democrática, onde houve a participação de pais, alunos, professores, funcionários, equipe e comunidade escolar opinaram de uma forma simples, mas baseado na realidade, a partir daí grupos e reuniões de estudos para termos embasamento teórico e construir a proposta.

Nas informações de PG6 a categoria é “democrática”. Partindo desta palavra fica claro como realmente foi construído e elaborado o PPP da escola pesquisada. Dessa forma a busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. Em acordo com Marques:

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (1990, p.21).

Nas palavras de Marques (1990), destaca-se a importância da participação ampla, pois assegura e garante que sejam contempladas todas as questões e decisões que talvez não fossem levadas em conta pela pequena participação da comunidade escolar.

Também foram analisadas as situações que demonstram a efetividade do PPP na organização e gestão, através dos colaboradores que participaram da construção

do PPP na escola pesquisada. Levando em conta as informações da PG1 (2011) a mesma comenta que a efetividade do PPP se demonstra “*Na Idade escolar, avaliação, ações e projetos colocados em prática*”. Com relação à abordagem de PG1, a mesma acredita que a proposta pedagógica da escola está se efetivando nas ações e projetos que são desenvolvidos ao longo do ano e que são colocados em prática de acordo com o que foi citado na proposta, como sendo os anseios da escola.

A colaboradora PG2 (2011) também comenta que a efetividade do PPP se demonstra através das “*reuniões, encontros com a comunidade escolar, avaliações, atividades com os alunos, conselho de classe etc.*” Nas palavras de PG2 (2011) a categoria que se destaca é “encontros com a comunidade”, onde acredita-se que nestes encontros são discutidos assuntos referentes a aprendizagem dos alunos, avaliações e também são feitos planejamentos com a comunidade escolar, principalmente no que se refere ao dia-a-dia da escola.

Assim, cabe citar Veiga a qual escreve que:

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 (2002, p.10).

Conforme Veiga (2002) o PPP da escola precisa ser avaliado e é necessário refletir sobre o mesmo constantemente, para que sempre possa contemplar a todos de uma maneira igual.

De acordo com PG3 (2011) o PPP se efetiva no:

Planejamento em conjunto com todos os professores para que ocorra a interdisciplinaridade. Seção de estudos do grupo de professores. Aula de reforço e AEE (Atendimento Educacional Especializado) e recuperação paralela.

De acordo com as abordagens da PG3, cabe dizer que a efetividade do PPP está em todas as ações que são planejadas e realizadas na escola, seja no planejamento coletivo, quanto no individual, desde que leve em conta a realidade do aluno e o que foi abordado na proposta pedagógica, pois todas as ações da escola devem ser contempladas pelo Regimento e pelo PPP.

A colaboradora PG4 (2011) acredita que a efetividade do PPP está nas: “*- reuniões de formação continuada; - parada mensal; - aquisição de materiais; - planejamento, trabalho coletivo, reuniões e palestras com os pais*”. Assim como a

PG3 a PG4 também acredita que a efetividade do PPP está nas ações coletivas que a escola desenvolve e proporciona a toda a sua comunidade.

Levando em conta os comentários citados até o momento, Ferreira:

Faz-se necessário que trabalhemos, efetivamente, juntos sentindo o prazer e a alegria que só o trabalho coletivo possibilita. Faz-se necessário que trabalhemos juntos com uma compreensão democrática de convivência e de trabalho que constrói um e constrói o mundo em que vivemos. Para isto é necessário que ressignifiquemos nossos conceitos sobre Estado, sociedade, cultura, democracia, gestão trabalho, convivência, respeito e tantos outros conteúdos e valores inquestionáveis à convivência humana no sentido da construção. Para isto é necessário que, na prática nos dispomos de nossos orgulhos, prepotências e vaidades a fim de poder e aceitar, em todos os outros seres humanos, pessoas com todos os direitos e possibilidades, mesmo que com convicções, idéias, crenças e disposições diferentes das nossas. É necessário que aprendamos a desenvolver a comunicação intercultural que não podemos trabalhar juntos com nossas diferenças, se não as preservarmos e respeitarmos. (2000b, p.15).

Dessa maneira, somente a participação efetiva pode oferecer a oportunidade de enriquecimento a todos que colaboraram com a construção da proposta pedagógica da escola.

As colaboradoras PG6 (2011) e B1 (2011) citam assim como a PG4 (2011), o *“Planejamento coletivo, grupo de estudos para que teoria e prática possam andar juntas, AEE e aula de reforço”*. Assim como já comentamos antes, a efetividade da escola está no dia-a-dia, na vivência, nas ações que são desenvolvidas e no planejamento coletivo que busca na sua totalidade envolver a todos de maneira igual, levando em conta a realidade do educando, bem como suas dificuldades e habilidades.

Dessa maneira cabe citar Genro que aborda:

A educação supõe um processo tipicamente humano, que se realiza de forma intencional e integradora para a organização do comportamento mais conveniente para cada sujeito em seu entorno próprio, determinado pela aquisição de conhecimentos, automatização de formas de atuação e a interiorização de atitudes que lhe atribuem valor em seu conjunto e em sua peculiaridade (1996, p. 67).

Levando em conta a citação de Genro (1996) toda ação educativa deve ter uma intencionalidade, assim como toda a elaboração do Projeto Político-Pedagógico exige também profunda reflexão sobre as finalidades na escola. Assim, interessa a um projeto político-pedagógico não apenas recriar formas pedagógicas, isso não é suficiente, embora sejam muito importantes, mas também cria novas metas sociais que venham contribuir para o estabelecimento de uma sociedade mais justa.

Portanto levando em conta todos os relatos dos colaboradores, o Projeto Político-Pedagógico é um instrumento valioso de mediação entre as ansiedades, desejos e intenções da comunidade escolar, é o que mostra o caminho e dá o rumo para a escola seguir. O PPP da escola pesquisa foi construído e elaborado de forma democrática, levando em conta a realidade de toda a comunidade escolar, onde o mesmo mostra sua efetividade nas ações coletivas que são planejadas e desenvolvidas no grupo escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar a presente pesquisa, constata-se que a presença da democracia é indispensável no dia-a-dia de uma escola e, coordená-la requer procedimentos que permitam criar um clima de participação democrática que supere o autoritarismo, o individualismo e a centralização do poder. Desta forma, um grupo de pessoas se transforma em uma equipe, conseguindo despertar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformam em riquezas que as unam e completem na busca de objetivos comuns.

A gestão democrática abre para a comunidade escolar o compromisso de reeducar os seus dirigentes e colocar diante dele a necessidade de administrar a escola com as representações de todos os segmentos que a compõem.

Mas, para que o professor/gestor supere os desafios para promover a efetiva participação nas ações educativas, a escola não pode centrar o seu trabalho somente na figura do diretor, mas abrir-se à participação de todos nas decisões que visam assegurar a concretização das propostas educativas.

Para gerir e transformar a escola, é necessário um planejamento participativo e reflexivo, capaz de explorar condições favoráveis e de apontar caminhos para o alcance dos objetivos da mesma, tendo presente na compreensão da escola como um todo, na forma de um debate ético e político, sobre os meios e os fins da educação.

Assim, com a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico surgirá uma escola cidadã e autônoma, na qual o poder está no todo e feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, e efetivando-se em espaço aberto de criação e vivências.

A construção do Projeto Político-Pedagógico deverá ser inteiramente participativa com o envolvimento, de todos os sujeitos da escola, potencializando a criatividade, a capacidade reflexiva e a própria dinâmica dos envolvidos.

Neste sentido, apresentou-se nessa pesquisa a gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico em uma escola municipal de Novo Barreiro (RS), com o objetivo de analisar como o PPP (Projeto Político-pedagógico) pode se tornar um instrumento de gestão democrática.

Acredita-se que com o Projeto Político-Pedagógico, cada professor tem a responsabilidade de rever sua prática para poder fazê-la diferente através de currículos e conteúdos que favoreçam a construção do conhecimento e fundamentar a aprendizagem no contexto social em que está inserido, proporcionando saberes significativos para a vida mesmos na escola.

Todo educador precisa ter uma postura dialogicamente aberta, curiosa, indagadora, que possibilite ao educando a construção e apropriação de novos conhecimentos, educador e educandos devem ser sujeitos da própria aprendizagem.

Por fim, os objetivos desta pesquisa estão sendo alcançados, pois através dos resultados analisados observamos o quão importante foi essa construção que teve a participação de todos na construção da proposta, buscando sempre na dimensão pedagógica a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico, criativo e atuante.

Com isso percebemos que a escola necessita pensar o seu projeto a partir de suas relações com a comunidade, das finalidades do processo educacional e das intenções em relação aos profissionais que a constituem e aos alunos que se vai formar. Um projeto de qualidade não ocorre sem antes se fazer um diagnóstico sobre a comunidade, professores, funcionários, pais, alunos, suas condições, seus recursos etc.

Portanto o PPP deve abranger desde o planejamento da sala de aula até a escola em sua totalidade, considerando os princípios e valores que a mesma quer assumir. Na elaboração de um projeto desse porte, a escola considerou a continuidade e as mudanças desafiadoras, que fazem parte da ousadia inserida no processo educacional.

Enfim, a tão sonhada “Gestão Democrática” tem a possibilidade de se efetivar na construção do “Projeto Político-Pedagógico”, onde este, passa a ser um paradigma para as escolas, sendo um processo contínuo, flexível, autônomo, em que todo o trabalho desenvolvido a partir dele tem um significado, uma importância, um sentido, tanto para os professores como para os alunos e a comunidade escolar.

Finalizando acreditamos que os resultados demonstraram que são vários os fatores que efetivam e promovem a gestão democrática na escola. Entre eles, se encontra o Projeto Político-Pedagógico, que precisa fundamentar-se na participação enfocando a importância da coletividade na tomada de decisões. Também se

evidenciou a valorização de todos como gestores, com destaque para o diretor como mediador e líder na instituição. Para os colaboradores, o PPP está se efetivando na prática através dos projetos e ações que estão sendo desenvolvidos em toda a comunidade escolar, com ênfase para a aprendizagem do aluno e a construção do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas**. Rio de Janeiro: Cortez, 2001.

BRASIL. Lei N.010172, de 9 de janeiro 2001. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 23 junho de 2011.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 23 de junho de 2011.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº. 9394/96. Brasília, DF: Ministério da Educação, 1996.

_____. **Constituição de 1988. Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal – Centro Gráfico, 1988, 292 p.

BOOGDAN, R.C.; BICKLEN, S.K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Uma introdução à teoria e aos métodos. 4. ed. Porto: Porto, 1994.

BRANDÃO, C R. **O. que é educação**. Coleção Primeiros Passos. 28 ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CUNHA, A. G. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. 6 ed. Rio de Janeiro: ED Nova Fronteira. 1994.

DEMO, P. **Política Social, educação e cidadania**. São Paulo: Papyrus, 1996.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil: In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003. p. 50 – 85.

_____. Administração Escolar na escola pública: perspectiva de democratização da gestão. **Revista Inter-Ação**. Goiânia. v. 1/2, p. 14-15, 1990..

_____. **Administração Escolar na escola pública: perspectiva de democratização da gestão.** *Revista Inter-Ação*. Goiânia. v. 1/2. n. 14/15, 1990- 1991.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico.** Curitiba: IESDE, 2003.

_____. **Gestão democrática da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação:** desafios e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia:** Saberes necessários á prática educativa. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FREITAS, L. C. **Organização do trabalho pedagógico.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: ed. Artes Médicas Sul, 2000.

_____. **Escola cidadã.** São Paulo: Cortez, 1993. 78 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. : **Revista de Administração de Empresas – ERA.** São Paulo. v. 35, n.2. 57 - 63, 1995.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário.** Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais. Brasília, DF: UnB, 2003.

GUERRA, C. I. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo.** Sentidos e formas de uso. Portugal: Ed. Principia, 2006.

HENZ, C. I. et al. Diversidade cultural e emancipação. **Revista Espaço Pedagógico**. Passo Fundo/ UPF. v. 13. n.1. 0. 60 - 73, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOROCA, D. de F. P; SCHNECKENBERG. M. O projeto político pedagógico como instrumento de Democratização da gestão escolar. Disponível em: <<http://www.unicentro.br> - Ciências Humanas> Acessado em março de 2008.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. **Democratização da escola pública** - a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 20 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

_____.LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____.**Educação escolar**: políticas estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DPO&A, 2000.

LUFT, C. P. **Mini Dicionário Luft**. 4. ed. São Paulo: Ática-Scipione, s/a. 2000..

MARÇAL, J. C; SOUSA, J. V. de. **Progestão** : como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III - Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MARQUES. M. O. Projeto pedagógico: A marca da escola. **Revista educação e contexto Projeto pedagógico e identidade da escola**. Ijuí, Unijuí. n. 18., 1990.

MAYER. P. P; CANOPF, L. **A administração escolar e a gestão democrática da educação**. Disponível em: <http://www.fortium.com.br/faculdefortium.com.br/liceros_alves/material/7164.pdf>.

Acessado em dezembro de 2008.

MEDEL, C. R. M. de A. **Projeto político-pedagógico construção e implementação na escola**. Campinas: Autores Associados, 2008.

MELO, M. T. L. de. Gestão democrática da educação. **Revista de educação**. São Paulo. 2002.

_____. **Gestão Educacional: os desafios do cotidiano escolar**: In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (org). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. Ed. São Paulo: Cortez, 2000, p. 243-254.

MELO, M.T.L. **Programas oficiais para formação dos professores da educação básica**. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 68, p. 45-60, dez. 1999.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários a educação do futuro**. 6. ed. Brasília. D. F.: UNESCO, 2002.

MUTIM, A. L. B. **Gestão Escolar Participativa: sonho e realidade**. Tese de Doutorado. Salvador; Faculdade de educação, Universidade federal da Bahia, 2000.

NEVES, C. M. de C. **Autonomia da escola Pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, I. P. (org). **Projeto Político-Pedagógico da escola**. Campinas: Papyrus. 1997.

NÓVOA, A. **Profissão professor**. 2. ed. Portugal: Porto Editora, 1995.

OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação: Desafios contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

RIBEIRO, M. A. et al. **Pedagogia em questão**. 2. ed. Frederico Westphalen: URI editora, 2004.

ROCHA, D; DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**.UFRJ. v. 7 n.2, p. 305 – 322, 2005.

RAMOS, J. C. S. **A trajetória do processo de gestão democrática da educação na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul.** Disponível em: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Ramos.pdf>. Acessado em: 19 de junho de 2011.

SALOMÃO, A. C. B. **Gerenciamento e estratégias pedagógicas na mediação dos pares no teletandem e seus reflexos nas práticas dos interagentes.** Dissertação (Mestrado em Lingüística Aplicada) – Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas da Universidade Estadual Paulista, campus de São José do Rio Preto, 2007.

SANTOS, G. do R. C. M. **Orientações e dicas para trabalhos acadêmicos.** Curitiba: IBPEX, 2007.

SANTOS, M. dos. **Gestão democrática.** Disponível em: <<http://www.slideshare.net/guestba32bfa/gesto-democrctica-presentation>>. Acessado em junho de 2011.

SPÓSITO, M. P; BASTOS, J. B. **Gestão democrática.** Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/referencias.pdf>. Acessado em novembro de 2001.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica.** 20. ed. Campinas: Cortez, 1996.

SCHMITZ, N. B. **Orientação Educacional Crise e Perspectivas no Confronto das Racionalidades.** Rio Grande do Sul: Ijuí. 1997.

SAKAI, M. **Competências Gerenciais.** Rio de Janeiro: Manager Assessoria em Recursos Humanos Ltda, 2002.

TRINDADE, G. C. **Educação e classes populares: perspectivas de um fazer pedagógico crítico.** Passo Fundo: UPF, 2002.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível.** 22 ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

_____. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, M.E.L.M.; CASTANHO, S. (Org.). **O que há de novo na educação superior: do projeto pedagógico à prática transformadora.** Campinas: Papirus, 2000.

_____. Perspectiva para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: _____. (org.). **Projeto pedagógico: uma construção possível.** 8. ed. Campinas, São Paulo: Papirus, 1998

_____. **Projeto Político da Escola: uma construção coletiva.** . Campinas, SP: Papirus, 1995.

VEIGA, I. P. A. et al. **Técnicas de ensino: Por que não?.** 13 ed. Campinas: Papirus, 2002.

VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (org.). **As dimensões do Projeto Político-Pedagógico: Novos desafios para a escola.** Campinas/SP: Papirus, 2001.

VIEIRA, S. L. **Políticas educacionais em tempos de transição.** Fortaleza: UECE, 2001.

VASCONCELOS, C. dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 2. ed. São Paulo: Libertad, 2002.

WITTMANN, L. C. **Especialização em gestão do trabalho pedagógico: supervisão e orientação escolar.** Gestão Democrática. Curitiba: Editora IBPEX, 2007.

YAREMKO, R.K., HARARI, H., HARRISON, R.C., & LYNN, **Manual de E. de pesquisa e métodos quantitativos em psicologia.** Hillsdale, : Lawrence Erlbaum, 1986.

APÊNDICE 1



UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTÂNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL

Como acadêmica (o) do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFMS, estou desenvolvendo a pesquisa com o seguinte tema: “A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVO BARREIRO (RS)”. Tal pesquisa objetiva coleta e análise de informações que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Professora Ana Paula Cristino.

O trabalho consiste em analisar a gestão democrática na construção e concretização de um Projeto Político-Pedagógico em uma Escola Municipal de Novo Barreiro (RS).

A pesquisadora responsável Marília da Silva Klein Schneider, está matriculada no referido Curso e compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido minhas dúvidas, eu
autorizo a realização de questionário sobre a temática proposta. () SIM () NÃO.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas informações, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas. () SIM () NÃO

Novo Barreiro, maio de 2011.

Assinatura do entrevistado:

Assinatura da pesquisadora responsável:

APÊNDICE 2



UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL QUESTIONÁRIO GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Vimos por meio deste, solicitar a sua contribuição para elaboração da pesquisa intitulada como: “A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE NOVO BARREIRO (RS)”.

O objetivo central do estudo é Analisar a gestão democrática na construção e concretização de um Projeto Político-Pedagógico em uma Escola Municipal de Novo Barreiro (RS).

É importante que você participe, para que possa colaborar e auxiliar na pesquisa em estudo, contribuindo ainda mais com o processo de gestão Democrática que tanto buscamos nas escolas.

Obrigado pela sua colaboração!

Cargo:.....

Graduação:.....

Pós-Graduação:.....

Tempo de atuação no cargo:.....

Tempo de atuação na rede municipal:.....

Data:...../...../2011.

1 – O que você entende por gestão escolar?

2 – Como você observa a gestão na Escola onde atua?

3 – Na sua opinião, quem são os gestores da Escola? Quais suas atribuições?

4 – Qual a compreensão que você possui sobre o PPP?

5 – Comente como ocorreu o processo de elaboração do PPP na sua Escola:

6 - Exemplifique situações que demonstrem a efetividade do PPP na organização e gestão da Escola onde você atua:

7- Como você analisa toda a elaboração do PPP da escola e se o mesmo está de acordo com o que considera correto e de acordo com a realidade que a escola está inserida.
