



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

**O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E SUA
IMPORTÂNCIA EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

ROSELAINÉ CASAGRANDE FICAGNA

**Constantina, RS, Brasil
2009**

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E SUA IMPORTÂNCIA EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

por

ROSELAINÉ CASAGRANDE FICAGNA

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: Profa. Me. Maiane Liana Hatschbach Ourique

**Constantina, RS, Brasil
2009**

**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

**O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E SUA IMPORTÂNCIA EM
UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Elaborada por
Roselaine Casagrande Ficagna

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maiane Liana Hatschbach Ourique, Me.
(Presidente/Orientadora)

Cristiane Ludwig, Me. (UFSM)

Tatiana Valéria Trevisan, Me. (FAMES)

Constantina, 08 de agosto de 2009.

É melhor tentar e falhar do que preocupar-se em ver a vida passar.
É melhor tentar, ainda que em vão, que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar, que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz embora louco, que em conformidade viver...’

(Marins Luther King)

AGRADECIMENTOS

PRIMEIRAMENTE A DEUS PELO MILAGRE DA VIDA.
A TODOS MEUS AMIGOS E FAMILIARES QUE SEMPRE
ME APOIARAM E INCENTIVARAM DURANTE ESTA CAMINHADA
EM ESPECIAL A MEU MARIDO E MEU FILHO MARCELO
QUE HOJE COMPARTILHAM DESTA CONQUISTA TÃO IMPORTANTE
Á PROFESSORA MAIANE OURIQUE PELA SUA PACIÊNCIA,
SABEDORIA E COMPETÊNCIA.
O MEU MUITÍSSIMO OBRIGADA.

RESUMO

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

A IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICA EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

AUTORA: ROSELAINÉ CASAGRANDE FICAGNA
ORIENTADOR: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE
Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 08 de agosto de 2009.

A gestão democrática é temática de análise e muitas discussões entre os estudiosos da educação na contemporaneidade. A presente pesquisa monográfica realizada com professores e gestores de escolas estaduais e municipais do município de Liberato Salzano situado ao norte do Rio Grande do Sul embasa-se no enfoque qualitativo e busca compreender a importância do Projeto Político Pedagógico para a construção de uma gestão democrática e os desafios encontrados pelo gestor para promover a participação dos segmentos da comunidade escolar em suas ações. No contexto atual, observa-se a necessidade de um gestor dinâmico, ousado, criativo e comprometido com a construção coletiva do projeto da escola. Nota-se que a articulação do gestor com a comunidade escolar, norteadas pelos princípios de interação e democracia, é, em certa medida, uma realidade nas escolas pesquisadas, contribuindo positivamente para o crescimento e obtenção de resultados que tornará a escola uma referência de qualidade, uma escola de sucesso.

Palavras-chaves: Projeto Político-Pedagógico; Gestão Democrática; Ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

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

THE IMPORTANCE OF THE POLITICAL PEDAGOGICAL PROJECT IN A DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: ROSELAINÉ CASAGRANDE FICAGNA
ORIENTATOR: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE
Date and place of defense: Constantina/RS, 08th August 2009.

The democratic management is theme of analysis and much discussion among the education scholars nowadays. The present monographic research carried out with teachers and managers of municipal and state schools has as basis the qualitative focus and tries to understand the prominence of the political pedagogical project for the building of a democratic management, and the challenges found by the manager to promote the participation of the school community segments in its actions. In the present context one can observe the need of a dynamic manager, daring, creative and engaged to the building of the school project. One can realize that the articulation of the manager with the school community, based on the principles of interaction and democracy, is, to a certain extent, a reality in the researched schools, contributing positively to the growth and the obtainment of results which will make the school into reference of quality, a successful school.

Key words: political pedagogical project; democratic management; teaching-learning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 A ESCOLA COMO MEIO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	12
1.1A educação como fator essencial de uma política social comprometida com a equidade e a cidadania.....	16
2 O PROJETO POLÍTICO_PADAGÓGICO	20
1.2Conceituando Projeto Político-Pedagógico.....	20
1.3A construção do Projeto Político-Pedagógico.....	22
1.4Construindo autonomia e cidadania na escola através do Projeto Político-Pedagógico.....	24
1.5O Projeto Político-Pedagógico como articulador da gestão democrática.....	27
2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO	32
2.1 Um olhar sobre a prática do gestor	34
3 UM OLHAR SOBRE A GESTÃO NO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	48
Apêndice A - Questionário para gestores.....	
Apêndice B - Questionário para professores.....	

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Considerando as mudanças que permeiam a sociedade em todas as suas instâncias, o setor educacional atravessa também uma fase de profundas transformações. Falar em gestão atual contexto bem como, a função articuladora do gestor na contemporaneidade, percebe-se que há muitos (des) caminhos para esta prática e a relação gestor-comunidade escolar faz a diferença.

A escola, como instituição democrática, requer que compreendermos sua importância na responsabilidade pela educação formal dos educando, deve ser também um espaço de reflexão sobre o fazer pedagógico, um lugar de estudos e trocas de experiências.

É muito importante conhecer a realidade em que o gestor atua, buscando as raízes dos problemas para os quais é desafiado a dar uma resposta; compreender o caráter excludente de nossa sociedade e perceber que é fruto da ação humana e que pode ser modificado.

Desta forma, pensar um projeto de educação implica pensar na concepção de homem e de sociedade que se pretende construir. As discussões, neste sentido, vão desde a importância de uma proposta para a escola até o compromisso que esta assume com a diversidade cultural vivida no contemporâneo.

A necessidade de um Projeto Político–Pedagógico (PPP) na escola e sua importância em uma gestão democrática antecede a qualquer decisão política ou exigência legal, já que enquanto membros da instituição escolar, devem ter claro que horizonte pretendemos chegar com nossos alunos, na comunidade e na sociedade. Caso contrário, não estaremos exercendo nosso papel de educador, mas simplesmente de “aventureiros da educação”, que não tem clareza do caminho a seguir.

Essa prática de construção de um projeto deve estar amparada por concepções teóricas sólidas e supõe o aperfeiçoamento e a formação de seus agentes. Assim, podemos romper com as resistências em relação às novas práticas educativas. Os agentes educativos precisam sentir-se atraídos por essa resposta, construindo, deste modo, uma postura comprometida e responsável. Trata-se,

portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia e da cidadania.

Em seu dia-a-dia, o gestor comunica-se com a comunidade, o que é fundamental e fará o diferencial na concretização dos objetivos propostos. Esta habilidade pode ser percebida na capacidade de construir relações e estabelecer um clima de confiança mútua com a equipe da escola e com a comunidade. Sendo assim, uma das molas-mestre das mudanças na educação é a postura reflexiva do educador sobre sua própria caminhada, por que as mudanças só acontecerão se estiverem ligadas a transformações no próprio processo de pensamento.

Se a escola, em certo sentido, reflete os conhecimentos construídos nas esferas social, cultural e subjetiva, como podemos pensar em educação a partir daqueles que não estão diretamente ligados a esta realidade? Alunos, professores, comunidades não podem se restringir ao plano imaginário, nas propostas pedagógicas e do lado de fora dos muros escolares, mas devem fazer parte do sistema de reformulação do pensar a educação e a escola.

A cultura da participação pressupõe cidadãos conscientes, pessoas imbuídas de espírito crítico, solidário e participativo. Neste modelo de relações, é imprescindível ressaltar a necessidade da escola construir seu próprio projeto, tendo razões sociais e políticas, além de pedagógicas e administrativas.

A adesão à construção do PPP não deve ser imposta e sim conquistada por toda comunidade escolar comprometida com o projeto, pois disso depende sua legitimidade e sua transparência.

A Proposta Pedagógica possibilita a seus integrantes o domínio sobre seu caminhar, consciência de seus limites, melhor aproveitamento das oportunidades e, sobretudo, coragem para assumir riscos e confiança na solução das dificuldades encontradas. Além disso, o documento favorece a construção, na escola, de um ambiente de solidariedade e de coletividade, permitindo uma formação mais ampla, desafiando o grupo a construir as escolas idealizadas, que venha ao encontro das expectativas da comunidade.

Com base nas realidades vividas em nossas escolas, ainda muito acomodadas diante de suas gigantescas funções, é que consideramos importante o desenvolvimento desta pesquisa, talvez, capaz de despertar em nossos educadores

o compromisso com uma formação efetiva dos educandos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios de uma sociedade complexa e globalizada.

Diante disso, buscamos discutir a formação do gestor educacional para compreender as interferências causadas pela sociedade em desenvolvimento. Considerando que promover a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas ações educativas é um desafio para o gestor

Para o desenvolvimento do referido estudo, realizamos uma pesquisa bibliográfica, abrangendo as questões teóricas sobre as exigências que o atual contexto de mudanças exige da formação do gestor (Capítulo I), bem como, as demandas que a escola é chamada a responder e a ressignificação de seu papel no contexto atual (Capítulo II).

Após, valemo-nos de uma pesquisa de campo, com um levantamento de informações através de questionários realizados com gestores e professores de duas escolas municipais e uma escola estadual. As questões discutidas, intencionaram levantar hipóteses para um novo olhar sobre uma nova política de gestão nas escolas públicas, capaz de atender a realidade contemporânea.

O presente estudo enfatiza uma abordagem teórica acerca da formação do gestor para uma atuação democrática e a ressignificação de seu papel no contexto atual, abordando as relações entre escola e comunidade e a construção do projeto político pedagógico num processo democrático. A análise qualitativa dos dados coletados na pesquisa de campo possibilitou uma reflexão sobre a realidade vivida nas escolas.

- CAPÍTULO I -

A ESCOLA COMO MEIO DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

O aluno não aprende apenas na escola, mas na sociedade, na família com os amigos, com pessoas que considera significativa, com os meios de comunicação, com as experiências do cotidiano, com movimentos sociais, etc. Entretanto, a escola é a instituição social que se apresenta como responsável pela educação sistemática das crianças, jovens e adultos.

Falar em educação é falar do dia-a-dia, é através dela que uma pessoa se torna capaz de criar e recriar as invenções de uma cultura em uma sociedade. A educação requer cuidados, incentivos e preparo para ser oferecida aos alunos, sendo dever do Estado manter condições de acesso e equidade ao sistema educativo. No entanto, para que estes pressupostos sejam sentidos na realidade escolar, faz-se necessário traçar metas e objetivos, elaborar planos, criar leis – e acima de tudo cumpri-las. É nesta perspectiva que podemos pensar em reivindicar as mudanças que a educação.

Nesse contexto de mudanças educacionais, vemos o professor como um agente de formação, a pessoa que coordena, propõe atitudes e valores, crenças e estratégias: “O educador educa a dor da falta cognitiva e afetiva, para a construção do prazer” (FREIRE, 1995). O professor gera a capacidade de aprender do aluno, provocando, reforçando e transmitindo-lhes a necessidade de criticar as informações que chegam. Isso leva a escola a incentivá-los a fazer a triagem dos dados. A criança não deve ser apenas um receptor de tudo aquilo que tem acesso, mas deve ser capaz de fazer uma avaliação das informações recebidas.

O professor por ser um dos responsáveis pelo conhecimento no decorrer das etapas de aprendizagem de um aluno precisa estar preparado, ser um conhecedor das teorias pedagógicas, saber as perspectivas de realidade do aluno e respeitar a individualidade de cada um, estimulando-o a explorar as diferentes facetas desse contexto vivido. Enfim, ter uma postura ética profissional que seja condizente com as necessidades sentidas pelo educando. Assim, tornou-se um grande desafio para a educação institucional repensar uma proposta curricular que dê ênfase à construção

dos conhecimentos e aquisições de aprendizagens significativas, a partir da interação com o meio social.

A partir de 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996), em seu artigo 27º, os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I-a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres do cidadão, de respeito ao bem comum e a ordem democrática;

II-consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III-orientação para o trabalho;

IV-promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais;

A partir da LDB ampliou-se o dever do poder público com a educação geral, em particular com o Ensino Fundamental. Contudo, cresce o número de analfabetos funcionais, que não são capazes de participar com autonomia das esferas sociais.

Neste sentido, a formação do professor tem grande importância, pois sua postura frente ao mundo tem consequência neste processo, sendo que, o grande desafio é realizar um trabalho voltado ao aprender. Quando o educador compreende a dimensão de refletir e reestruturar a sua prática, estará transformando a sua ação, realizando desta maneira um trabalho eficaz e de qualidade, visando à formação de um indivíduo capaz de agir socialmente de forma reflexiva e ser também responsável pelo seu aprendizado. À medida que os educadores tornam seu agir diário com os alunos como matéria geradora de novos saberes sobre a educação, passam a ter mais iniciativa e autonomia na busca do conhecimento e abandonam a atitude passiva de aguardar que o conhecimento chegue a eles pronto e acabado:

[...] competente é o professor que, sentindo-se politicamente comprometido com seu aluno, conhece e utiliza adequadamente os recursos capazes de lhes proporcionar uma aprendizagem real e plena de sentido. Competente é o professor que tudo faz para tornar seu aluno um cidadão crítico e bem informado, em condições de compreender e atuar no mundo em que vive (MOYSÉS, 2001, p.15).

Uma educação que busca contribuir na construção de uma vida social mais digna, livre e justa deve partir da realidade em que se situam os educandos. Nessa discussão, a prática que a escola desenvolve é fundamental, devendo ser objeto de reflexões por todos os seus segmentos. Entretanto, esta reflexão não pode ocorrer no vazio, mas sustentada em uma base teórica sólida. Não é apenas para a convivência social e para a socialização que existe a escola, mas também para transmitir de forma sistematizada o saber acumulado pela humanidade, às funções políticas e sociais que resultam em diferentes concepções do papel da escola. Nos regimes democráticos, a finalidade da escola se fundamenta na concepção de homem histórico, autônomo e livre, vivendo no mesmo lugar e em tempo determinado.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica foram discutidas e votadas no Conselho Nacional de Educação, para cumprir o que está disposto no artigo 9º da LDB, norteiam os currículos e conteúdos mínimos a serem propostos em todas as escolas, para garantir uma educação básica para todos os brasileiros.

No artigo 9º da LDB, a União caber-se-á de:

I-elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os municípios;

II-organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema federal de ensino e dos Territórios;

III-prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva.

A escola vivencia uma realidade onde se busca vencer o desafio de garantir o acesso e a permanência do aluno no sistema educativo, oferecendo condições de qualidade para a construção do conhecimento. Ao conceber a escola como espaço voltado para os objetivos educativos mais amplos, visa assegurar a criação de caminhos que possam romper com obstáculos que necessitam ser superado pelos educandos.

As definições dos conteúdos escolares e as demais questões relativas à formação dos alunos dependem significativamente da ação do gestor. Ele precisa alimentar todos os segmentos da escola, levar em conta as emoções, os

sentimentos e as preocupações das pessoas envolvidas no processo educativo. Recorremos aos quatro pilares da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, coordenada por Jacques Delors, no relatório para a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) (Progestão,móduloI,2001,p.55).

- Aprender a conhecer; os domínios do próprio conhecimento, exercitando os processos de habilidades cognitivas.

- Aprender a fazer; competência que torne a pessoa apta a enfrentar variadas situações e trabalhar em equipe.

- Aprender a conviver; descoberta progressiva do outro e a interdependência quanto à participação em projetos comuns.

- Aprender a ser. Contribuir para o desenvolvimento total da pessoa, elaborar pensamentos autônomos e críticos e formular seus próprios juízos de valor, não negligenciando nenhuma de suas potencialidades individuais.

Como a educação é um serviço público e possui, genuinamente, um caráter político, a democratização da gestão tem efeitos positivos na promoção da cidadania, oferecendo a um grande contingente de pessoas a oportunidade de exercitar sua condição de cidadão no processo de gestão escolar. Nestes termos, necessitamos de uma escola em que haja democracia, que a comunidade participe ativamente do processo escolar, avaliando as ações escolares, valorizando o trabalho coletivo e os conflitos que existem em grupos.

Assim, a escola vai contribuindo para o amadurecimento de todos os segmentos da comunidade escolar, sendo dotado de valor positivo para seu crescimento, considerando as opiniões diversas, mostrando-se abrangentes e flexível, visando o bem de todos.

Além da participação da comunidade para construir um projeto, a escola requer uma gestão que entenda e busque unir todos em torno de objetivos comuns, tais como integrar a escola à sociedade e formar cidadãos comprometidos com seu desenvolvimento e sua aprendizagem. Recorremos a Gandin: “A educação política não nasce do esforço de uma pessoa ou de várias pessoas em esforços individuais. É tarefa que só pode ser desenvolvido em grupo” (2000 p. 109).

O melhor para as pessoas é aquilo que essas mesmas decidirem em seus grupos, as quais abriram espaços e participaram, fazendo algo que tenha sentido em relação a uma realidade. Isso porque as pessoas podem optar por conviver com os problemas ou buscar soluções para os mesmos. É na discussão e nos conflitos que muitas soluções poderão surgir.

Assim, a escola tem sua finalidade definida no campo da filosofia e educação - que concebe o ser humano em suas dimensões individuais e sociais - e no campo da sociologia – que a situa no espaço e tempo sociais. É a partir destes pressupostos basilares que a escola delinea suas metas de construção de um educando autônomo e livre e, a partir daí, organiza seu cotidiano. Neste sentido, qualquer plano de transformação da sociedade guarda uma íntima relação com o paradigma de pensamento vigente e passa, de alguma forma, pelo cenário educativo.

1.1 A educação como fator essencial de uma política social comprometida com a equidade e a cidadania

Em diversos programas – governamentais ou não-governamentais – desenvolvidos em nossa sociedade sobre educação, podemos perceber que o foco da discussão localiza-se na escola. Assim, a instituição educativa foi conquistando um espaço nas agendas das políticas educacionais e, de quase esquecida, passa ser a grande prioridade nas intenções governamentais.

O homem é um ser de relações. Vivendo em sociedade, constrói cultura e formas políticas de organização, que se caracterizam pela instituição de leis e formas de governos para garantir a vida em comunidade com algum grau de justiça. Tal empreendimento ganhou vulto a partir do século XVI, principalmente com o surgimento e desenvolvimento do capitalismo de Estado. A educação torna-se um elemento importante na consolidação do Estado. É ela que possibilita a construção da unidade cultural de um povo.

A partir da agregação e filiação do Estado brasileiro ao padrão neoliberal globalizado, percebemos que, no Brasil, a área social é hoje o terreno mais arenoso e incerto. E é justamente este campo que mais sofre os impactos das políticas de

adequação, pois assolam as condições financeiras da população. Além da preocupação conceitual, elemento fundamentalmente norteador e solidificador da estrutura globalizadora do neoliberalismo, outra preocupação que se apresenta é a maneira como estão sendo elaboradas as práticas e as políticas públicas educacionais. Segundo Gandin:

Um dos maiores paradoxos da atual sociedade brasileira é que nunca se falou tanto em necessidade de investir em educação e, ao mesmo tempo, nunca se procurou, com tanto empenho, destruir a estrutura educacional existente (2001 p.64).

As finalidades nitidamente explícitas, tanto na magnitude da legislação quanto no planejamento educacional, se expressam na ênfase dada à educação como capital que promove o desenvolvimento. Acredita-se que o investimento em educação está diretamente ligado ao crescimento econômico. A política e a teoria educacional, que focalizam a educação nesta perspectiva, omitem que essa utilização da educação, como reprodutora da força de trabalho, não gera desenvolvimento econômico em geral, nem se reverte em taxa de retorno individual, mas provoca uma dinamização das relações de trabalho que garantem maior taxa de valia, apropriada por uma minoria.

De fato, nos últimos anos, pouco se veiculou sobre educação como um direito para a formação geral do indivíduo. Entretanto, refletir sobre a educação é perceber a escola como um elemento de um conjunto maior de produções humanas, chamada cultura. Daí a importância em estabelecer vínculos permanentes entre o ambiente escolar e a comunidade em que a instituição se insere, não restringindo educação escolar ao espaço de sala de aula (avaliações, currículo, ações do professor, por exemplo).

A escola como instituição fundamental da sociedade não é diferente das outras instituições, por isso deve refletir e redefinir o seu papel frente às novas tecnologias e aos problemas sociais, políticos, econômicos, psicológicos. Nestes tempos de crise da escola e de redefinição, os profissionais da educação, crianças, adolescentes, familiares, comunidade vem sofrendo sem, muitas vezes, conseguirem espaços para sua discussão e busca de soluções alternativas para contribuir com a formação do século XXI.

Um aperfeiçoamento do sistema educacional brasileiro está condicionado a alternativas da política financeira; ou seja, se houver um acréscimo real de investimento, conseqüentemente, se apressará à implantação do novo sistema de ensino. Caso contrário - se persistir, no mesmo ritmo financeiro -, a implantação se prolongará, mantendo a clássica desproporção entre o que se espera da educação e o que ela oferece efetivamente. Há, na realidade, uma grande pendência entre a teoria e a prática,

Na verdade, o modelo de sociedade e desenvolvimento adotados - concentrador de renda, segregacionista baseado no acúmulo de capital das elites - acabou por influenciar o modelo de ensino e de educação no país. E a educação não tem conseguido reverter este quadro de forma convincente, enfatizando muito mais seu papel de reprodutora do *status quo* do que empreendendo transformações sociais no sentido da equidade e cidadania plena. Embora sua função *par excellence* não seja o da promoção de igualdade, liberdade, desenvolvimento social, científico e econômico, a educação acaba por ocupar-se destas questões. Diante das deficiências da sociedade, a escola acaba aumentando sua carga de responsabilidades para além da conservação e/ou criação das produções humanas. A educação está vinculada aos diversos segmentos da sociedade, não pode, portanto, ser considerada apenas um simples mecanismo de transmissão, mas é a dimensão capaz de criticar os valores herdados e mapear/criar novas formas de entendimento entre os homens.

A escola é um reflexo do modelo de Estado presente na sociedade. O Estado brasileiro tem desenvolvido, historicamente, políticas públicas que ainda não possibilitaram a diminuição da lacuna existente entre a oferta de vagas e a qualidade de ensino. Embora haja avanços, permanecem como temáticas problemáticas, entre outras questões, a exclusão, a evasão, a violência, a motivação para aprender na escola.

Em diferentes funções e momentos, os homens se organizavam em sociedade, A história do homem pode ser em certa medida, confundida com a história da educação. É na escola que ele é introduzido num contexto social mais amplo, para além do seio da própria família.

A experiência vivida na escola pode permitir ao aluno passar a ser um cidadão participativo da sociedade, uma vez que o conhecimento construído na

troca e na participação constitui-se muito mais do que valor estratégico para o desenvolvimento da sociedade, sendo condição importante para a qualidade de vida das pessoas.

Neste sentido, deve-se ter a preocupação em levar o aluno a compreender o sentido do conteúdo, qual a relação que ele tem com sua vida, com seu mundo e com a sociedade na qual está inserida.

Nesse processo o educador coloca-se como mediador facilitador ou catalisador do processo de formação, desenvolvendo um ser autônomo e livre, mas que se realiza pelo fazer ao relacionar-se com os outros: “Essas preocupações devem centrar-se simultaneamente na extensão da aprendizagem e na melhoria da qualidade da oferta educacional” (SANDER, 2005, p. 25).

Em suma, vale dizer que tanto nas escolas da rede pública como nas da rede privada – com raras exceções – ainda predomina o saber enciclopédico, descolado da realidade, que pouca valia tem para a construção do sujeito social. Os sujeitos que vão hoje a escola constituem uma população diversificada, o que gera a necessidade de prestar atenção às diferentes maneiras de interpretar o mundo, o conhecimento e as relações interpessoais. Assim, apesar do transcurso histórico destes 500 anos, ainda há muito a evoluir nas questões educacionais brasileiras, pois elas ainda alimentam inconsistências entre a legislação e a prática.

- CAPÍTULO II -

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

2.1 Conceituando o Projeto Político-Pedagógico

O termo projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projicere* que significa lançar para adiante. (FERREIRA, 1975 p.144).

De certa forma, é um projeto que, embora de caráter burocrático, precisa ser construído a partir das vivências e deve ser o motivo das práticas cotidianas. O PPP é, assim, um esboço coletivo das expectativas com relação ao educador e seu trabalho formativo.

Dentro das novas concepções orientadas pelos processos de globalização, a política educacional, a partir dos anos de 1990, imprimiu várias alterações na legislação do Sistema de Ensino, entre elas a LDB 9.394/1996, as Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos, Médio e Superior, as Resoluções para os Cursos Seqüenciais e para os Institutos Superiores de Educação. Além disso, instituiu os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs do Ensino Fundamental e Ensino Médio), Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil (RCNEI), Proposta Curricular para a Educação de Jovens e Adultos e mecanismos de avaliação como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Exame Nacional de Cursos de Graduação (Provão) – atualmente, o Provão foi substituído pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

A LDB 9.394/1996, em seu artigo 12º, inciso I, prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”, deixando claras as ideias de que a escola não pode prescindir da reflexão sobre sua intencionalidade educativa. Portanto, o PPP é prioritário em estudo e de discussão. Ademais, vale à pena reproduzir o que consta nos seguintes incisos do referido artigo:

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aulas estabelecidas;

IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V – promover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

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

Posteriormente, o artigo 13º traz as incumbências do docente:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento do ensino;

III - zelar pelas aprendizagens dos alunos;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V – ministrar os dias letivos e horas aulas estabelecidas, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias.

O artigo 14º assegura aos sistemas de ensino a definição de “normas da gestão democrática do ensino público, na educação do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios”:

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos equivalentes;

A escola hoje é convidada a elaborar e executar suas propostas pedagógicas, administrando os recursos humanos, materiais e financeiros. Ela deve trabalhar num clima de cooperação entre toda a comunidade escolar. É de suma importância que a construção do PPP esteja voltada à realidade do educando. Isto demanda da comunidade uma organização interna, um planejamento de metas e construção de estratégias dentro de seu espaço. O PPP é um instrumento que ajuda a enfrentar os desafios do cotidiano da escola.

Talvez seja desnecessário lembrar que o PPP não é um documento para ficar guardado nas gavetas em uma sala na direção, ao contrário, é um instrumento de trabalho que indica um rumo, direção a ser seguida, por ter planos de ensino e atividades diversificadas.

2.2 A construção do Projeto Político–Pedagógico

Ao construir e implementar o PPP, seus agentes devem ter claro, definido, de modo a assumir essa dinâmica como móvel fundamental da prática pedagógica. E ter características fundamentais como as decisões serem participativas; organizar os trabalhos pedagógicos de forma que desvele os conflitos e as contradições; explicitar princípios baseados na autonomia da escola; ter participação de todos nos projetos, superando problemas do trabalho educativo; ter compromisso com a formação do aluno.

A construção do PPP da escola exige uma rigorosa metodologia de trabalho. Acreditamos que o planejamento participativo é a ferramenta mais eficaz, pode contribuir para que toda comunidade escolar participe dos projetos educativos da escola. A execução de um projeto de qualidade, segundo Veiga (2001, p.11), nasce da própria realidade, ser executável e capaz de prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação, articulando assim, toda comunidade, conforme a realidade; e ser contínuo.

Além disso, revela os modos de pensar e agir dos atores que participam da sua elaboração, expressa a cultura da escola de modo que as identidades culturais primárias não sejam negadas nem circunscritas ao espaço privado, permitindo que a escola defina essa cultura conforme a comunidade em que se insere, na configuração institucional de seu projeto educativo.

Nesse sentido, o importante é coordenar as ações desenvolvidas na escola, de modo que elas não sejam aleatórias, mas apontem para a mesma direção construída pelo coletivo da escola.

O PPP da escola está inserido num cenário marcado pela diversidade, cada escola é resultado de um processo de aprendizagem de suas próprias contradições.

Portanto não existe um único padrão de projeto para todas as escolas. Os projetos precisam ser norteados pela criatividade, diálogo, e métodos democráticos, de efetivo exercício da democracia, buscando consensos, entendimentos entre os atores da instituição escolar.

Existem vários caminhos para a construção do PPP, uma vez que ele retrata o entendimento e o percurso possível trilhado em cada escola. É possível apontar três movimentos básicos, na proposta metodológica apresentada por Gandin (1986 p. 21).

- **Ato Situacional:** seu objetivo é apreender o movimento interno da escola, conhecer seus conflitos e contradições, fazer seu diagnóstico e definir onde é prioritário agir. Realidade no sentido global e local em seus diversos aspectos econômicos, políticos, sociais, religiosos, culturais e educacionais;
- **Ato Conceitual:** a escola discute a sua concepção de educação e sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem, visando a um esforço analítico da realidade constatada no Ato Situacional, e vai definindo como as prioridades devem ser trabalhadas;
- **Ato Operacional:** é como realizar as tarefas, o que se refere às atividades a serem assumidas e realizadas para mudar a realidade das escolas.

No caminho para a mudança os gestores enfrentarão diversas barreiras, muitas parecendo impossíveis, mas à vontade de ver uma escola autêntica, inovadora, ajuda para arriscar-se nessa missão, com a consciência de sua responsabilidade frente à comunidade em geral.

Segundo a LDB em seu artigo 15º, os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomias pedagógicas, administrativas e de gestão financeira, observadas normas gerais de direito financeiro público. A partir daí, podemos perceber que as escolas têm autonomia para construir sua proposta e sua administração conforme a legislação vigente.

2.3 Construindo autonomia e cidadania na escola através do Projeto Político-Pedagógico

O termo autonomia quer dizer situação de quem tem liberdade para pensar, decidir e agir (CALDAS, 2004 p.82). Autonomia na escola significa a participação, a liberdade de expressão, no trabalho coletivo em sala de aula, na sala dos professores, na escola e fora dela. Já a origem da palavra cidadania vem do latim “Civita” que quer dizer cidade. Foi usada na Roma Antiga para indicar a situação política de uma pessoa e os direitos que essa tinha ou poderia exercer. Foi no final do século XX que se formulou como expressão o conceito “direito a ter direito”, buscando expressar a condição essencial de cidadania das pessoas como elemento fundamental da noção de direitos. Ser cidadão é condição indispensável para portar, exercer e criar direitos. O direito a ter direito se refere tanto à capacidade cidadã de fazer valer os direitos já estabelecidos na ordem legal de uma sociedade, quanto às ações que transformam por meios das lutas polêmicas que ocorrem no terreno social.

Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vistas e argumentar a respeito de ideias e decisões. Neste sentido, entendemos que o diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e no sucesso do aluno. O Volume 8 dos PCNs traz a seguinte ideia sobre autonomia:

‘A autonomia pressupõe uma relação com os outros’. Não existe a autonomia pura, como se fosse uma capacidade absoluta de um sujeito isolado. Nesse sentido, trata-se da perspectiva da construção de relações de autonomia. Por isso só é possível realiza - lá como processo coletivo que implica relações de poder não – autoritárias (1997 p.46).

A escola deve ser o ponto de partida para que venha fornecer a possibilidade de uma aprendizagem significativa, na qual alunos e professores entendam os problemas que os rodeiam e utilizem o conhecimento para reencontrar soluções e achar caminhos novos.

A instituição escolar recebe influência e interferência do meio em que está inserida. É importante que haja co-relação entre as diretrizes internas à escola e as

questões vivenciadas externamente, o que implicará em enriquecimento para todos aqueles que participam da comunidade escolar:

A escola tem o compromisso de reduzir a distância entre a ciência, cada vez, mais complexa e a formação cultural básica a ser promovida pela escolarização. Os fortalecimentos das lutas sociais, a conquista da cidadania, dependem de ampliar; cada vez mais, o número de pessoas que possam participar das decisões primordiais que dizem respeito aos seus interesses (LIBÂNEO, 2001, p. 44).

É importante aproximar a escola da comunidade, em especial os pais dos alunos que frequentam a escola. É necessário entender a importância da participação dos alunos na concepção e na elaboração de projetos, na organização de atividades que valorizam o relacionamento entre escola e discentes, formando cidadãos autônomos aptos a exercer sua cidadania.

Falar em formação básica para a cidadania significa falar da inserção das pessoas no mundo do trabalho, das relações sociais e da cultura, no âmbito da sociedade brasileira. O convívio escolar é um fator importante para a aprendizagem de valores e atitudes, no entanto, o homem vivencia diversos espaços sociais e também diferentes formas de exercício da cidadania e são estas múltiplas experiências que fornecem os parâmetros para a formação humana. Neste sentido, os PCNs (Vol. 8); complementam: “A educação para a cidadania requer, portanto, que questões sociais sejam apresentadas para a aprendizagem e a reflexão dos alunos” (1997 p. 29). Educar é um ato que visa à convivência social, a cidadania e a tomada de consciência política.

A função da instituição escolar constitui-se em tornar pedagógicas as diferentes leituras que os alunos empreendem sobre, por exemplo, o que é cidadania, autonomia, liberdade de expressão. A escola deve ser o local de diálogo, de aprender a conviver na própria cultura e respeitar as diferentes formas de expressões culturais. Por isso, os conteúdos ensinados devem estar em consonância com as questões sociais que marcaram a história.

Nesta perspectiva, tanto a Constituição quanto a LDB enfatizam a questão da cidadania, estabelecendo que a educação, “inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do

educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (LDB 9.394/96, art.2º).

Educar para a cidadania é educar para o reconhecimento da condição de direitos e deveres inerentes, é reconhecer e respeitar as diferenças no plano individual para combater os preconceitos, as discriminações. É educar para a fé no próprio potencial, como agente de transformação qualitativa da própria vida e do mundo onde está inserido.

Desta maneira, podemos dizer que a escola é o lugar possível para promover a convivência democrática no seu cotidiano. Sendo assim, para a formação do indivíduo contemporâneo, as instituições educativas são consideradas como agência extrafamiliares, ocupam importantes funções de socialização para os alunos. Segundo Gandin “uma grande tarefa da escola é a formação de um aluno sujeito de seu processo de aprendizagem e, posteriormente, da sociedade” (2001 p.66).

Assim, a escola tem um papel fundamental nesse processo de transformação que resgata inicialmente as nossas referências coletivas e a convicção de que podemos interferir no processo de construção histórica da sociedade. A escola deve buscar preparar o indivíduo para a autonomia individual, mas também para a inserção na comunidade e para a emancipação social. Isso é trabalhar para a desalienação dos indivíduos no coletivo.

Compreender a educação como processo de contextualização a partir de uma comunidade, almejando, progressivamente, alterações estruturais no sistema educacional e no conjunto da sociedade é ter consciência que esta instituição precisa ser formada por pessoas nas suas diversas funções. Com objetivos comuns, na construção de saberes, no crescimento coletivo de todos os integrantes da comunidade escolar, construindo um ambiente onde todos possam participar, crescer e sentir-se co-responsáveis pelos resultados planejados.

A escola, nesse âmbito, passa a ser uma organização, vista não como ilha isolada, mas como parte integrante da sociedade. Por essa razão, ela necessita, claramente, de uma nova essência, sem esquecer da história construída, uma vez que sua existência precisa representar possibilidade de transformações sociais. Evidenciamos a necessidade de garimpar um novo caminho a partir do envolvimento

do coletivo e da valorização da diferença, da pluralidade, da problematização e fundamentação teórica, buscando uma educação democrática e de qualidade.

A escola é um espaço educativo e não pode ser pensado no vazio e na improvisação. O PPP é um instrumento que ajuda a escola a inovar suas práticas pedagógicas, aponta novos caminhos para as diversas situações. Ao construí-lo coletivamente, a escola afirma sua autonomia sem deixar de manter relações com toda comunidade escolar.

Nesse contexto de reconstrução, é de fundamental importância à ação e intervenção do gestor, a fim de que proporcione as mudanças necessárias. Não se trata de inventar tudo de novo, mas de utilizar-se das conquistas já consolidadas pela história do grupo.

2.4 Projeto Político–Pedagógico como articulador da Gestão Democrática

Construir um projeto requer pensar sobre qualidade de ensino da escola, a concepção de homem e de sociedade que se pretende construir. Busca uma direção, um rumo, um tipo de ação que se quer realizar.

É oportuno enfatizar que o PPP 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.

Por isso, é importante desencadear um processo de mobilização que faça as coisas acontecerem, identificar parceiros, colaboradores que sejam capazes de contagiar outros, para a construção de um novo ambiente escolar, tendo em vista o que nos diz a LDB sobre gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme destacamos no item 2.1.

O projeto político pedagógico pode estabelecer, por meio de reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade. Para uma ação, um planejamento necessita de ideias, para que seja realizado dentro das possibilidades

e limites, facilitando o crescimento da escola e de todos que formam essa identidade educacional. Nessa perspectiva, é fundamental que a escola assuma responsabilidades, sem esperar que outras esferas tenham a iniciativa. No entanto, é preciso deixar clara a responsabilidade das instâncias governamentais com o sistema educativo, daí a importância do estabelecimento de laços entre a escola e esferas governamentais. Nas palavras de Gadotti:

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

O PPP não é apenas para cumprir tarefas burocráticas, ele é construído e vivenciado por todos os membros da comunidade escolar, que estão envolvidos com a educação na escola, buscando um rumo, uma direção a seguir - definida coletivamente. Ainda, é preciso entender as duas dimensões que o projeto tem: a política e a pedagógica. Ele “é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade” (ANDRÉ, 2001, p.189) e “é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável comprometido, crítico e criativo” (VEIGA, 1998, p. 12).

Dessa forma, se a intenção da escola é formar cidadãos atuantes, críticos, responsáveis e comprometidos, o projeto ajuda a escola a cumprir esses propósitos na medida em que os explicita de forma clara e relacionada ao conjunto de funções que são de sua responsabilidade. Esse documento traz uma reflexão constante dos problemas da escola e busca alternativas para cumprir sua missão.

Ao ser construído de forma democrática, ele vem superar os conflitos e diminuir o efeito negativo que a possível fragmentação do trabalho acarreta na compreensão das inter-relações entre as diversas atividades realizadas no espaço educativo. Enfim, ajuda a escola a delinear uma identidade, cuja possibilidade da intervenção é sua maior marca.

O projeto vem preparar a escola como um todo e a organização da sala de aula como parte que dá sentido a esta unidade, preservando uma visão de totalidade. Para tanto, não é necessário obrigar professores e funcionários a trabalhar mais. É mais fácil propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente:

O princípio da gestão democrática está consagrado no artigo 206 da Constituição Federal, no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em numerosos estatutos legais dos sistemas de ensino. As leis de ensino asseguram a autonomia da escola pública, a participação dos educadores na elaboração do projeto político pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e da comunidade local em conselhos escolares (SANDER, 2005, p. 133).

Ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição de como querem a escola, o PPP, ao final, define também o tipo de sociedade e cidadãos que se deseja formar. Essa distinção clara entre fins e meios é essencial para a construção deste plano.

A sua construção parte dos princípios de igualdade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A valorização dos profissionais da educação constitui outro princípio importante na discussão da escola. Sendo assim, o PPP necessita reconhecer que a qualidade de ensino está relacionada à valorização do magistério. E é justamente na defesa por uma adequada formação dos profissionais - e conseqüente cuidado com os princípios maiores da educação - que se exige a qualificação em dois níveis, quais sejam, enquanto a formação inicial e como formação continuada. A primeira tem por objetivo oferecer ao futuro profissional da educação as condições básicas ao ingresso na profissão, dotando-o de uma visão geral da atuação do magistério; a segunda pretende cuidar do aperfeiçoamento e atualização dos professores em exercício, deixando entrever a ideia de processo contínuo de aprendizagem da prática pedagógica.

Nestes termos, o PPP delinea a competência do educador em sua atuação na escola, consolidando esta como um lugar central da educação básica, sinalizando o processo educativo como construção coletiva da comunidade escolar. O PPP está sempre em processo de construção e traz consigo a exigência de entender e considerar que os resultados são gradativos e mediatos, por isso são

necessárias discussões em torno do assunto. Neste sentido, talvez, a melhor estratégia seja a da constante reflexão sobre os avanços e retrocessos de modo a construir este processo de renovação da forma mais consciente possível.

Para Veiga (1998, p.111-113), o projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser influenciado. Portanto, trata-se de um instrumento que permite clarear a ação educativa da instituição educacional em sua totalidade. O projeto pedagógico tem como propósito a explicitação dos fundamentos teórico-metodológicos, dos objetivos, do tipo de organização e das formas de implementação e de avaliação institucional.

Falar em inovação e projeto político-pedagógico tem sentido se não esquecermos qual é a preocupação fundamental que enfrenta o sistema educativo: melhorar a qualidade da educação pública para que todos aprendam mais e melhor. Essa preocupação se expressa muito bem na tríplice finalidade da educação em função da pessoa, da cidadania e do trabalho. Formar o educando prepará-lo para o exercício da cidadania e do trabalho significa a construção de um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente. Diante de tamanha tarefa, podemos perguntar: os instrumentos que a escola contemporânea possui são suficientes para lograr êxito em sua missão?

Muitos valores e ensinamentos da sociedade se contrapõem aos valores e ensinamentos da escola. Valoriza-se o ter - as aparências, a força, a esperteza - em detrimento do ser - do conteúdo, das boas relações e da sabedoria. Vivemos em um contexto difícil no processo educacional e as escolas enfrentam dificuldades em lidar com essas situações.

A educação exerce um papel fundamental na vida dos indivíduos. Cabe lembrar que é o próprio homem que determina a extensão das funções socioconstrutivas da educação na vida de cada indivíduo. Podemos, então, dizer que existe uma interdependência estrutural que se apresenta de forma dinâmica

entre a educação e a sociedade. E, talvez em função dessa interdependência, podemos afirmar que a educação forma o homem e define seu valor social.

A construção do projeto pedagógico é um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo; professores, equipe técnica, alunos, pais de alunos e a comunidade como um todo, de forma participativa. Envolve um conjunto de aprendizagens, reflexões, ações e relações. Estas são somadas aos trabalhos pedagógicos, financeiros e da comunidade escolar, implicando um referencial, teórico, filosófico e político que exige estratégias e propostas a serem colocadas em ação.

Assim, o PPP deve envolver os anseios e os ideais da comunidade escolar, permitindo que a escola encontre a melhor maneira de educar a todos, procurando solucionar problemas e construir conhecimento. É um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando as exigências legais do sistema educacional, bem como as necessidades, propósitos e expectativas da comunidade escolar.

- CAPÍTULO III -

A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO

Se relacionarmos a função da instituição educativa na atualidade com o que a sociedade requer, é necessário refletir um pouco sobre instituição escolar e democracia. A democracia sugere a possibilidade de uma vida melhor para todos independentemente de classe social, econômica, raça, religião e sexo. Vale dizer aqui que há bastantes críticas também nos regimes democráticos.

A democracia é um valor consensual entre os brasileiros. Ela está presente na Constituição Federal e nas diferentes leis, inclusive nas educacionais. Numa sociedade democrática, a escola cumpre importante papel no sentido de assegurar a todos igualdade de condições para a permanência bem sucedida na instituição escolar. A legislação atual (Constituição e LDB) define que isso deve ser feito dentro de um contexto de gestão democrática, princípio básico de organização do ensino público.

A tarefa da escola está ligada ao cultivo dos valores socialmente construídos e a apresentação aos alunos dos conhecimentos produzidos pela humanidade e contemplados nas diferentes disciplinas escolares. Nesse campo, podemos mencionar os conhecimentos referentes à cidadania, ao trabalho e à cultura, que só podem ser bem adquiridos se forem trabalhados a partir do aprendizado do pensamento crítico e dos princípios da ética.

Na verdade, por suas características, a escola, pode ser um lugar privilegiado de exercício da democracia como valor e como processo, duas coisas indissociáveis. O valor diz respeito àquilo que tem importância para as pessoas, para as formas de organização da vida coletiva. Assim, a democracia não é algo dado, mas sim um processo em permanente construção.

No entanto, compreender a escola como instituição que representa a estrutura da sociedade, consiste num paradigma que necessita ser ressignificado. O grande desafio é a intervenção no sentido de reconstruir a escola com o compromisso de abrir as portas, os espaços, permitindo vez e voz a todos os envolvidos, oferecendo condições para que a formação cidadã do homem aconteça de forma democrática e participativa. Os professores devem se comprometer com

uma aprendizagem em que todos os alunos se envolvam de fato e busquem um desempenho elevado, criando conhecimento e relacionando-os aos problemas que vão surgindo. Diante disso, a perspectiva democratizadora faz a escola repensar profundamente sua organização, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e as formas de ensinar, enfim, seu jeito de fazer escola:

Ressignificar a gestão da educação é compreendê-la a partir das alternativas hodiernas de uma realidade planetária que exige a formação de um novo homem, portanto de uma nova educação, pautada na construção democrática de uma sociedade mundial e solidária. (FERREIRA; 2001 p.313).

Desta forma, ressignificar a gestão da educação é tornar forte seu estatuto teórico-prático de conteúdo na busca da concretização dos objetivos da escola, ou seja, a construção da cultura escolar, reconhecendo que a mesma é construída no contexto das relações sociais, onde o gestor precisa considerar as diferentes culturas que fazem parte da rotina escolar.

A identidade que a escola é capaz de criar une as pessoas e a fortalece, influenciando o desenvolvimento da comunidade em que se insere. Assumir a escola e sua comunidade, partilhar a história da construção de um projeto e tomar posse dessa história e de seus efeitos, eis a cultura escolar em ação; eis as gestões escolares, mostrando-se democráticas e transformadoras rumo a um ensino de qualidade.

Para um gestor dinâmico e consciente de sua responsabilidade, a mobilização para realizar em conjunto as mudanças necessárias para um melhor desempenho da escola e, conseqüentemente, de seus alunos é de primeira participação. Contudo, é fundamental que o gestor faça esse caminho com o grupo, sem a adesão de todos, no trabalho escolar desanda e o sucesso dos alunos desaparece.

Os desafios profissionais presentes no cotidiano da escola precisam ser pensados e realizados de forma participante, considerando o caráter heterogêneo do coletivo escolar. Nesse sentido, o projeto pedagógico pode ajudar a escola a trabalhar com esses desafios de forma mais fortalecida, superando-os.

3.1 Um olhar sobre a prática do gestor

A discussão sobre gestão democrática da educação se insere na luta pela democratização da sociedade e aí se encontra o seu fundamento mais amplo, como afirma Gandin:

Não se pode mudar a realidade com a rapidez com que se concede uma mudança. São ações continuadas e sucessivamente realizadas que vão construindo, no tempo, a mudança maior. Assim, uma prática escolar democrática e participativa se estabelece a partir de ações e de estratégias simples, mas orgânicas, com direção bem clara. (2000, p.95).

Uma comprometida gestão produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino. Esses resultados vão além de reparação de prédios, aquisição de equipamentos ou realizações de novos eventos.

Os Cadernos de Estudo do Progestão (2001 p. 56) apresentam quatro pilares para os gestores:

1. Aprender a conhecer o mundo contemporâneo e relacioná-los às demandas de cada escola (sua clientela, seus sonhos, suas necessidades, seus direitos, seus profissionais, sua vizinhança, suas condições, etc.).

2. Aprender a planejar e fazer (construir, realizar) a escola que se quer (o seu projeto pedagógico).

3. Aprender a conviver com tantas e diferentes pessoas, definindo e partilhando com elas um projeto de escola.

4. Aprender a utilizar, sem medo, as próprias potencialidades de crescimento e de formação contínua.

Ainda que essas ações sejam imprescindíveis e a gestão democrática esteja comprometida com elas, o destaque na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico e a melhoria na qualidade de trabalho produzem, também, resultados esperados na instituição escolar.

Administrar democraticamente pressupõe uma educação democrática, ou seja, saber ouvir, saber contestar com argumentos e ceder quando necessário.

Democratizar a gestão é uma escolha que tem consequência na atuação do diretor: ele deixa de ser autoridade única na escola e também se afasta de ações burocráticas, preocupadas apenas com a manutenção de prédio, preenchimento de papéis, suprimentos, recursos humanos e materiais. O diretor passa a ser 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:

As práticas da 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, burocratização do trabalho pessoal. Mas as relações de poder vão além desses 'administrativo'. Estão presentes no pedagógico, materializando-se nas relações profissionais do professor com os alunos e comunidade, permeiam o currículo, mediante seleção de conteúdo e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico (BASTOS, 2001, p.24-25).

Um gestor com uma visão democrática sobre o processo de gerir não poderá se esquecer que, para a participação efetiva e a promoção da autonomia escolar, inicialmente, será preciso conscientizar a comunidade escolar quanto aos benefícios individuais e coletivos do trabalho em grupo. Neste sentido:

Tomada de consciência envolve essencialmente a ação do sujeito, pois conhecer algo e tomar consciência desse algo supõe o conhecimento da realidade, a ação e a reflexão sobre ela, buscando transformá-la. Isso, em tese é a conscientização. (Freire *apud* Canan, 2000, p.110).

Mudar a consciência não significa mudar a realidade, mas com certeza transformar a realidade exige uma mudança de consciência. É tomar o cuidado para não ficarmos somente no verbalismo e no planejamento. É necessário então termos consciência dos problemas existentes e partilharmos as situações com a comunidade escolar, no uso do diálogo, na busca de soluções, para que nosso discurso sejam discursos práticos e éticos, baseados em um contexto social concreto.

A distinção entre comunidade escolar e comunidade local – constante no texto da LDB – deve ser respeitada. A gestão democrática e participativa não se faz

exclusivamente intramuros escolares; ao oposto, ela deve ampliar-se para os segmentos sociais extramuros. O importante é que temos a capacidade de estabelecer uma interação saudável entre a escola e a sociedade, de maneira especial com a presença de pessoas que sejam direta ou indiretamente ligadas à escola, que atuem ou almejam atuar em seus órgãos colegiados.

A gestão democrática participativa indica o modo adequado de organização e funcionamento das escolas públicas. Isso as diferencia, pois as experiências educativas ali desenvolvidas submergem basicamente ao exercício da cidadania. Alunos, pais, professores, funcionários e membros da comunidade, ao participarem da vida escolar, educam e são educados na construção de um bem público comum.

Assim como cada escola é única em sua realidade, todo projeto pedagógico demanda que, antes de qualquer outra metodologia, sejam levantados dados relevantes que a retratem a instituição, podendo ser, entre outras categorias, de natureza legal (processo de criação/ transformação), histórica (datas e motivo de seu surgimento), administrativa (vínculos com o sistema municipal ou estadual de educação). Trata-se da escola referir sua própria realidade, com alicerces na forma como os seus diversos segmentos enfrentam o trabalho que vem sendo desenvolvido.

A gestão democrática deve estar no espaço da escola como o ar que respiramos, ou seja, na circulação das informações, no compartilhamento do trabalho, na organização do calendário escolar, nas distribuições das aulas, no processo de elaboração ou construção do PPP, na formação de grupos de trabalho.

Sobre o projeto educativo, ele pode ser tomado como promessa, lugar onde buscamos tomar conhecimento das necessidades e dificuldades, contando com o comprometimento de toda a comunidade escolar em torno de um objetivo único. Convém dizer que a participação na construção do PPP, ocorrer visando, antes de tudo, à instalação de uma autonomia construída e dialogada na escola. Essa autonomia poderia ser criada em torno de um projeto educativo que vise à melhoria da qualidade do ensino e do sucesso da aprendizagem do aluno.

- CAPÍTULO IV-
UM OLHAR SOBRE A
GESTÃO NO CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA

Neste capítulo observaremos e analisaremos as informações obtidas através da técnica de aplicação de questionários (Anexo) a professores e gestores de um município identificado por “X”. Para obtermos dados significativos sobre as possíveis relações entre o PPP e o nível de gestão democrática da escola, o questionário continha cinco questões e foi distribuído a gestores de três escolas e a três professores - um de cada escola -, um número considerado significativo para a leitura e a compreensão da realidade pesquisada. Os questionários foram distribuídos aos educadores e recolhidos alguns dias depois. Optamos por identificar os gestores pelas letras A, B, e C e os professores pelas letras A1, B1 e C1, respectivamente. Esta forma de identificação justifica-se pela manutenção do sigilo dos participantes da pesquisa, salvaguardando também a ética do processo de investigação do presente trabalho.

Para tornar a pesquisa bibliográfica mais sólida, buscando compreender melhor a relação estabelecida entre Projeto Político–Pedagógico e Gestão Democrática da escola, realizamos esta pesquisa de campo. Os dados foram coletados visando compreender o quanto esta relação possibilita o reconhecimento da identidade da escola.

Analisando as respostas dos participantes da pesquisa é possível verificar que as ações educativas já começaram a serem modificadas, conforme ilustram as opiniões de educadores e gestores sobre o Projeto Político-Pedagógico:

O Projeto Político-Pedagógico é um marco que sustenta e apóia o ensino-aprendizagem e da suporte ao vínculo professor-aluno. É o sonho de educação ideal de toda escola, mas com grandes dificuldades de concretização (gestor A).

O Projeto Político-Pedagógico da escola estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. É a espinha dorsal da escola.

Nele, devem estar contidos os anseios da comunidade escolar. Como ele foi bem planejado, deixa bem claro o que se pretende e o que deve ser feito para chegar aonde se quer. Ele dá segurança à escola, evitando assim as improvisações. É a base norteadora de toda educação e seu objetivo primordial; a aprendizagem. (Professor A1).

Assim, grande parte dos educadores e gestores colocam que o PPP estabelece diretrizes, aspirações e ações de toda comunidade escolar. É um processo de planejamento que se caracteriza no caminho da definição do que se deseja realizar. Ampliando esta perspectiva, assim compreende Gadotti:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (apud Veiga, 2001, p.18).

Com base nas respostas dos educadores e gestores, constatamos que o PPP implica, de maneira significativa, na organização do trabalho pedagógico, permitindo assim que se amplie o encontro entre todos os segmentos que fazem parte da instituição educativa.

Quando questionados sobre quais metodologias foram usadas para a construção do PPP, os gestores das escolas pesquisadas responderam de forma bastante semelhantes, eis um depoimento:

O Projeto Político-pedagógico foi construído através de reuniões com a comunidade escolar, encontros de estudos e coleta de dados (Gestor B).

Respondendo sobre a mesma pergunta, os professores assim colocaram:

Com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, através de pesquisa de campo e bibliográfica, de forma organizada e democrática, em encontros, respeitando a diversidade cultural e a opinião de todos. A comunidade se manifestou para que fosse feito um diagnóstico e a partir dele elaborar o PPP (Professor B1).

Com a participação de todos os segmentos da escola, (pais, professores, funcionários e alunos), analisando a situação atual da sociedade.(Professor C1).

Neste sentido é importante ter em mente que a construção do PPP não é apenas uma obrigação legal que a escola deve atender, mas uma conquista que revela o seu poder de organização, procurando cada vez mais ter autonomia em suas decisões:

E para a operacionalidade de um projeto pedagógico não é possível pensar apenas nas grandes questões políticas. Vai ser preciso incluir as questões ligadas ao dia-a-dia da escola e estudar alternativas à antiga prática. Isto envolve diretamente a discussão em torno da construção do conhecimento (GANDIN 2001 p.85).

Em relação ao PPP, notamos que o mesmo se constrói e evolui lentamente, oferecendo, a todos os sujeitos envolvidos, possibilidades de participação na vida social.

Sobre a exequibilidade do PPP construído nas escolas, as respostas apontam que as tentativas de educadores e gestores em colocar em prática a proposta tropeçam na falta de recurso:

Em partes, pois não há recursos humanos suficientes para isso e nem interesses por parte de alguns professores (Gestor C).

Dento das possibilidades, mas nem sempre é feito aquilo que está no projeto.Muitas vezes a escola age como se ele não existisse.O objetivo é executá-lo sempre, luta-se para tanto, mas há muitas dificuldades (Professor A1).

Sabemos da importância do planejamento no momento da organização dos recursos materiais e humanos. Nos planejamentos na área de educação por parte do governo, não raramente, encontram-se reiteradas referências à racionalização de gastos, à eficiência operacional e à busca de resultados. Enfim, perante a inércia e ineficiência do Estado em garantir condições mínimas ao desenvolvimento do processo educativo, acaba sobrando para os educadores a responsabilidade em administrar os poucos recursos e, concomitantemente, imprimir qualidade à

educação. As precárias condições de trabalho vão desde a falta de um local adequado para as atividades pedagógicas, materiais didáticos e também bibliotecas. Tais carências dificultam o trabalho do professor e um melhor aproveitamento do aluno. Ainda, o desinteresse de alguns educadores, certamente, contribui para um ensino de qualidade.

Na LDB 9.394/96, artigo 14º, há a expressão da necessidade de implantar a gestão democrática na escola, com o intuito de potencializar a atividade da escola e de garantir uma efetiva educação para a prática cidadã. Neste sentido, Gandin se manifesta:

'o aluno deve ser sujeito de seu próprio aprendizado', muitas vezes não nos damos conta de que isso não vale para a sala de aula. É preciso que o professor seja sujeito das transformações que vão se gestando nas escolas. Para isso a participação dele nos processos de decisão da escola é essencial (GANDIN, 2001; p.92).

O PPP se estiver no seio de uma gestão escolar democrática, e o educador consciente de preparar o educando a participar da vida política, social e cultural, onde todos pudessem emitir suas ideias e pensamentos e se não existisse a falta de recursos a escola se tornaria mais humana, solidária e promotora da felicidade.

Quando questionados sobre a relação entre a organização do PPP e a inclusão dos alunos no processo ensino-aprendizagem, encontramos respostas afirmativas sobre esta íntima correspondência:

Sim, pois se acredita que o conhecimento é construído conjuntamente, a escola procura partir do conhecimento prévio do aluno para construir (incluir), novos conhecimentos e assim concretizar a aprendizagem. O PPP é uma base para que o professor possa estar em busca de novas experiências (Diretor A).

Certamente o PPP, inclui todos os alunos, respeitando suas individualidades, em todos os tempos e fases do processo ensino-aprendizagem (Professor A1).

A escola precisa ter condições de assegurar a permanência dos alunos em seu espaço, as bases desse projeto devem se constituir sobre a visão da sociedade onde ela se insere. O documento deve, assim, posicionar-se frente aos novos modelos educacionais, às definições das especificidades da organização escolar, à

missão da escola como construtora da cidadania e as ambiguidades dos saberes docentes, tudo isso atua decisivamente na qualidade almejada na educação. Gandin prossegue:

[...] O entendimento de que o aluno deve ser formado para ser sujeito do seu próprio processo de conhecimento para que seja também sujeito social, seja cidadão, implica o entendimento de que também o professor precisa ser sujeito. [...]. Assim todo trabalho da escola não apenas deveria mostrar como a participação é um valor a atingir, mas construir relações verdadeiramente participativas, demonstrando, assim, que ela é possível (2001 p.66-67).

A inclusão também se legitima pelo fato de que para muitos alunos a escola é um dos únicos espaços para o desenvolvimento dos princípios da cidadania.

Sendo possível começar esse novo mundo na escola. Assim pergunta-se aos gestores e professores: O projeto Político ajuda na construção de uma gestão democrática?

Com uma certa dificuldade, mas em boa parte diz-se sim, principalmente quando amadurecemos levando em conta os limites ou limitações. Quando trabalhamos em conjunto, porque assim, abrimos possibilidades de maior participação da comunidade escolar na tomada de decisões educacionais, administrativas e econômicas. Também, divide responsabilidades que antes eram centralizadas somente no gestor (Gestor C).

Quando o PPP é feito pelo coletivo da escola e ele contempla a maioria dos anseios desse coletivo, com certeza ele ajuda na construção de uma gestão democrática. 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 das normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores (Professor B1).

Estamos sempre em processo de construção do conhecimento. Diante disso sabemos que podemos reconstruir o PPP de uma maneira melhor, temos muito ainda que discutir. (Professor C1).

Observando os relatos dos professores e gestores, podemos perceber que o PPP é uma das ferramentas que caracteriza o caminho de uma gestão democrática. Portanto, deve-se ter clareza de que a escola precisa se comprometer com a comunidade, assim dar-se-á formação de uma sociedade com sujeitos capazes de escolher seus próprios rumos de forma crítica, capazes de transformar a realidade.

O desafio de um novo projeto pedagógico não deve levar em conta o consenso como ponto de partida, mas o conflito que favorece a diversidade numa

trajetória construída coletivamente na tomada de decisões. Neste cenário, o professor não deve se sentir como o único responsável pela formação de valores, por isso é fundamental considerar os modos de viver trazidos de casa pelos estudantes e, a partir daí, contribuir para redimensioná-los em princípios éticos:

Em uma sociedade de conhecimento a aprendizagem, é preciso dotar os sujeitos sociais de competências e de habilidades para a participação na vida social, econômica e cultural, a fim de não inibir novas formas de divisão social, mas a construção de uma sociedade democrática na forma e no conteúdo. (LIBÂNEO, 2003, p.114).

Diante desta sociedade, devemos apostar numa escola que busque novas identidades, acreditando na mudança, na humanização e na solidariedade. Dessa maneira, a maioria dos educadores e gestores afirmam que o Projeto Político-Pedagógico oportuniza mais liberdade de expressão - apesar de encontrarem grandes dificuldades de colocá-lo em prática - e que visa uma educação de qualidade, contribuindo cada vez mais com o conhecimento e crescimento da instituição. Ajuda a desenvolver um trabalho integrado com a comunidade escolar ampliando, assim, o entendimento referente à gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização desta pesquisa, conclui-se que a gestão democrática precisa estar sempre atenta às necessidades e transformações ocorridas da sociedade, para isso, o gestor poderá apresentar competências de coordenação e de interação comunicativa.

O ser humano está sempre em busca de construir resultados, necessitando de uma educação mais participativa, em que todas as esferas sociais invistam mais diretamente na educação de seus cidadãos como um contínuo crescimento humano.

O fazer pedagógico se constrói na medida em que é desafiado pelas exigências sociais e educacionais. Diante destes desafios, parece não haver mais espaço para atitudes metodológicas reprodutivas, como as que ainda são utilizadas por alguns professores, uma vez que a repetição de conteúdos não dá conta de uma formação mais ampla. Cada vez mais os educadores são cobrados a cumprir tarefas que antes não lhes diziam respeito, como a formação de valores, orientação sexual, leitura dos meios de comunicação, e tantas outras atitudes do fazer humano. Neste contexto, os profissionais da educação são desafiados constantemente pelo desconhecido e a renovação de suas práticas educacionais torna-se uma questão de “sobrevivência” da escola.

Percebe-se que, para a sobrevivência das escolas é necessário à elaboração do projeto político-pedagógico nas instituições, esse, vem fundamentar-se nos princípios que garantam igualdade e participação de todos e de cada um dos envolvidos, para possibilitar a expressão de suas ideias e sua discussão, consideradas no momento da decisão coletiva. Cada educador tem a responsabilidade em seu trabalho individual, para repercutir no sucesso coletivo.

A gestão democrática abre caminhos para a comunidade, isso significa um grande avanço para a democratização do ensino, percebemos que as escolas estão procurando a mudança, conscientizando a comunidade escolar que está inserida a participar dos projetos educativos.

A escola tem um papel fundamental na luta pela descentralização de poder e valorização do homem como ser social. Conscientizando as pessoas de que participação coletiva pode trazer várias conquistas para toda comunidade escolar. Esse despertar deve partir de ações concretas na própria escola, valorizando ideias da sua comunidade, através da gestão democrática da educação. O educando é sujeito de sua aprendizagem e, portanto, ao perceber seu valor na sociedade, transforma-se em “luta” para mudar também a sociedade.

O conhecimento e o reconhecimento da identidade da instituição é a necessidade de avaliar constantemente o projeto para refletir o que planejar, os resultados obtidos e o que necessita ser mudado para então atingir o que não foi conseguido realizar.

É possível ainda acreditar que toda escola pode ser democrática que possa contribuir para a construção de uma sociedade melhor. Enfim, a construção do Projeto Político-Pedagógico é um novo paradigma para as instituições escolares, um processo flexível e permanente. Todo trabalho desenvolvido a partir dele tem uma importância, um significado, um sentido tanto para os educadores e gestores, quanto para a comunidade em geral.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M.E.D. **O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação**. IN. Amélia Domingues de Castro e Anna Pessoa de Carvalho (org.). Ensinar a Ensinar. São Paulo, 2001.

BASTOS João Batista. **Gestão Democrática da Educação, as práticas administrativas compartilhadas**, Rio de Janeiro, Cortês, 2001.

BRASIL. MEC. SEF. **Parâmetros Curriculares Nacionais**: oitavo ciclo do ensino fundamental. Apresentação Dos Temas Transversais e Ética. Brasília: MEC/ SEF, 1997.

-----Congresso Nacional. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20/12/96.

CALDAS Auletes, **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1 ed.- 2004.

CANAN, Silvia Regina, **Metodologia, Epistemologia e Autonomia: Relações Possíveis**. Frederico Westphalen: URI. 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 5 ed., 1.144.1975

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, Aguiar, Márcia Ângela da S. (orgs.) **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromisso** – 5ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação**: Desafios e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo, **Pedagogia do Oprimido**. 4 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

GADOTTI, Moacir. **"Pressupostos do projeto pedagógico"**. In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/1994.

GANDIN, Danilo, **Escola e Transformação Social**. Editora Vozes, Petrópolis, RJ. 1986.

-----, **temas para um projeto político-pedagógico**; Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2001.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2001 (Coleção Docência/ saberes pedagógicos).

MESQUIDA, P., SAMPAIO, C.M.A.; Santos, M.dos S. **Do conceito de educação à educação no neoliberalismo**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v.3 n.7, p.145 – 164, set./ dez.2002.

MOYSÈS, Lucia, **O Desafio de Saber Ensinar**, Campinas – São Paulo, Editora, Papyrus, 2001.

PROGESTÃO – **Módulo I Caderno de Estudo** Brasília, DF, Consed 2001.

SANDER, Benno, **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Liber, livro Editora, 2005.

SANDER, Benno, **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora 2005.

SAVIANI, Dermeval. **"Para além da Curvatura da vara"**.In: Revista Ande n.3.São Paulo,1982.

VASCONCELLOS, C.S. **Planejamento: Plano de Ensino – Aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertat, 1995.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político Pedagógico da Escola, Uma Construção Possível**. Papyrus Editora, 23ª Edição 2001.

VEIGA,Ilma Passos A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. 4ed.Campinas: Papyrus, 1998.

UNESCO. **Educação: um tesouro a descobrir**.Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 3ed. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC, Unesco, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário para professores.

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa o Projeto Político-Pedagógico e sua importância em uma gestão democrática. Essa pesquisa é realizada sob a orientação da professora Maiane Liana Hatschbach Ourique do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar da UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Roselaine Casagrande Ficagna (Orientanda)
Maiane Liana Hatschbach Ourique (Orientadora)

- 1) De que forma você entende o Projeto Político-Pedagógico de sua escola?
- 2) De que forma foi construído o Projeto Político Pedagógico de sua escola? Cite algumas atividades realizadas em sua elaboração?
- 3) De que modo o Projeto Político-Pedagógico está sendo executado na prática escolar?
- 4) O Projeto Político - Pedagógico contempla em sua organização a inclusão dos alunos no processo ensino-aprendizagem? De que forma isto acontece ou poderia acontecer?
- 5) O Projeto Político Pedagógico ajuda na construção de uma gestão democrática?

APÊNDICE B: Questionário para gestores.

O presente questionário é parte integrante dos instrumentos de coletas de dados da pesquisa o Projeto Político-Pedagógico e sua importância em uma gestão democrática. Essa pesquisa é realizada sob a orientação da professora Maiane Ourique do curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar da UFSM – Universidade Federal de Santa Maria. Fica registrado que a identidade do respondente do referido questionário não aparecerá sendo desnecessário constar em qualquer espaço do mesmo o nome ou algo que o identifique. As respostas aqui contidas serão utilizadas para a análise da referida pesquisa. Desde já agradecemos a sua participação.

Roselaine Casagrande Ficagna (Orientanda)
Maiane Liana Hatschbach Ourique (Orientadora)

- 1) De que forma você entende o Projeto Político-Pedagógico de sua escola?
- 2) De que forma foi construído o Projeto Político Pedagógico de sua escola? Cite algumas atividades realizadas em sua elaboração?
- 3) De que modo o Projeto Político-Pedagógico está sendo executado na prática escolar?
- 4) O Projeto Político-Pedagógico contempla em sua organização a inclusão dos alunos no processo ensino-aprendizagem? De que forma isto acontece ou poderia acontecer?
- 5) O Projeto Político Pedagógico ajuda na construção de uma gestão democrática?