

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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE
A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CLEIDE PEREIRA BRIZOLLA CENCI

**Constantina, RS, Brasil
2012**

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

CLEIDE PEREIRA BRIZOLLA CENCI

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. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim

**Constantina, RS, Brasil
2012**

**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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE
A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

elaborada por
CLEIDE PEREIRA BRIZOLLA CENCI

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ms.

(Presidente/Orientadora)

Cícero Santiago de Oliveira, Ms. (UFSM)

Leila Adriana Baptaglin, Ms. (UFSM)

Constantina, 1 de dezembro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela oportunidade que me proporcionou, vida e saúde para que eu realizasse essa Pós Graduação.

A orientadora Alexandra Silva dos Santos Furquim, pelo carinho, dedicação, competência e paciência na orientação deste trabalho. A você Alexandra, muito obrigada.

A toda equipe de professores e tutores de que é composta EAD da UFSM, Polo de Constantina (RS), pela a disponibilidade em ofertar uma Especialização de qualidade, estando sempre a disposição para esclarecimentos de duvidas e dificuldades.

A equipe diretiva da escola e a todos os professores das do Ensino Fundamental, anos iniciais, que prontamente colaboraram com a pesquisa respondendo ao questionário.

A meu pai, mãe e ao meu esposo Vanderlei pelo apoio, que soube entender e respeitar esse momento de dedicação a este trabalho.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa,
nunca tem medo e
nunca se arrepende.”

(Leonardo Da Vinci)

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

AUTORA: CLEIDE PEREIRA BRIZOLLA CENCI
ORIENTADORA: PROF. Ms. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM
Local e Data da Defesa: Constantina/RS, 1 de dezembro de 2012.

A presente pesquisa objetivou analisar a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Escola Estadual de Educação Básica Palmeira das Missões, localizada no município de Palmeira das Missões/RS. Para tanto se desenvolveu uma pesquisa com abordagem qualitativa do tipo estudo de caso. Participaram da pesquisa sete professoras dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Como procedimento metodológico foi aplicado um questionário com perguntas abertas. As reflexões analisadas apontam para a importância da gestão democrática escolar e a construção do PPP coletivo no sentido de colaborar com o bom desenvolvimento escolar. A construção do PPP é fundamental para um bom desenvolvimento escolar, pois através do mesmo o conhecimento passa a ser ampliado capaz de adquirir novas aprendizagens. A gestão escolar democrática deve estar voltada diretamente para o interesse de todos os envolvidos na escola para que em conjunto a equipe gestora, professores, funcionários, pais e alunos construam o PPP de acordo com o interesse e necessidade da comunidade escolar.

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

ABSTRACT

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

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: A STUDY ON THE CONSTRUCTION PROJECT EDUCATIONAL POLICY.

AUTHOR: CLEIDE PEREIRA BRIZOLLA CENCI

GUIDANCE: PROF. Ms. ALEXANDRA SILVA DOS SANTOS FURQUIM

Place and Date of Defense: Constantina / RS, December 1, 2012.

This study aimed to analyze the construction of the Project Political (PPP) of the School of Basic Education Palmeira das Missões, located in Palmeira das Missões / RS. For that we developed a survey with a qualitative approach case study. Participants were seven teachers of the early years of elementary school. As methodological procedure was applied a questionnaire with open questions. The reflections analyzed point to the importance of democratic school management and the construction of collective PPP to collaborate with the proper school development. The construction of the PPP is key to developing a good school, because through it the knowledge becomes magnified able to acquire new learning. The democratic school should face directly to the interests of all involved in the school so that together the management team, teachers, staff, parents and students build the PPP according to the interests and needs of the school community.

Keywords: Democratic management school. Political Teaching Project.

LISTA DE SIGLAS

EAD – Educação a Distância

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PAR – Plano de Ações Articuladas

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

RS – Rio Grande do Sul

SAERS – Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Rio Grande do Sul

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UPF – Universidade de Passo Fundo

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INTRODUTORIAIS.....	10
CAPITULO 1.....	14
1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS PRESSUPOSTOS.....	14
1.1 A gestão escolar democrática	14
1.1.1 Participação e responsabilidade da gestão democrática escolar	17
1.1.2 Autonomia escolar	19
1.1.3 Equipe gestora e seu papel no processo de construção da gestão democrática.....	21
1.1.4 Projeto político pedagógico	24
CAPÍTULO 2	28
2 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLITICO PEDAGOGICO NO CONTEXO ESCOLAR EM ESTUDO	28
2.1 Conhecendo a E.E.E.B. Palmeira das Missões e os participantes da pesquisa	28
2.2 Gestão democrática x construção do PPP DA E.E.E.B. Palmeira das Missões	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICES	39
Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido	39
Apêndice B – Questionário para os participantes do estudo.....	40

CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

Gestão escolar democrática representa um importante instrumento de consolidação de democracia em nível de sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida.

A gestão democrática deve ser vista como uma maneira de organizar a escola. Uma forma de descentralização de poderes, privilegiando a autonomia e a participação. Assim, a escola pode pensar sobre o caminho que deve seguir na busca de um ensino com qualidade para todos.

A escola democrática deve compartilhar as decisões, as conquistas e os fracassos, integrando todos os membros da escola no processo de construção do conhecimento. No trabalho desenvolvido em uma escola com gestão democrática, todas as atividades tem a participação de todos envolvidos na escola bem como diretor escolar, coordenador pedagógico, orientador educacional, professores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar.

Uma ferramenta muito importante na gestão democrática escolar é o Projeto Político Pedagógico (PPP) que é o plano global da instituição sendo um caminho para a construção da identidade da instituição escolar. No entanto, é preciso que o coletivo escolar participe das decisões do PPP, visando conhecer a realidade da comunidade escolar, interesses de pais e alunos bem como da comunidade escolar enriquecendo, assim, a aprendizagem e o conhecimento com qualidade de todos envolvidos na escola.

Esse trabalho tem como tema de pesquisa a **construção do PPP escolar**, visto que é um documento próprio de cada escola e deve ser elaborado de acordo com os interesses e realidade da comunidade escolar.

A escolha dessa temática decorre do desejo de saber como o PPP vem sendo elaborado e construído na escola pública, explicitando e compreendendo claramente o seu significado e qual sua relação com o contexto escolar.

Entende-se que é através do PPP que a escola pode proporcionar a participação da equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais, concretizando assim seus anseios e planos pedagógicos.

O objetivo geral da investigação foi analisar o processo de construção do PPP da Escola Estadual de Educação Básica Palmeira das Missões, localizada no Município de Palmeira das Missões/RS. Os objetivos específicos foram identificar como o PPP da escola foi elaborado e refletir sobre o processo de construção do PPP.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desse trabalho possuem uma abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa permite descrever, analisar, objetivando a compreensão da construção do PPP escolar, com o auxílio de fontes bibliográficas que tratam da temática escolhida e através da mesma é possível efetivar a construção do conhecimento proposto para a investigação, gerando conhecimentos científicos significativos que podem auxiliar outros educadores nesse estudo. Godoy (1995a) ressalta a importância da diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, através de quatro itens importantes:

(1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; (4) enfoque indutivo. (GODOY, 1995a, p. 62)

A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, pois segundo Triviños (1987, p. 133-134) esse método é “[...] uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Gil (1991, p. 59) também define o estudo de caso como sendo “[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais”. Assim sendo, o estudo de caso configura-se pela possibilidade de um intenso envolvimento com o objeto em estudo.

Um aspecto importante para a caracterização do estudo de caso é o tipo de questões utilizadas a esse gênero de pesquisa, que geralmente são organizadas em um número pequeno de questões, mas essa modalidade requer questões ou temáticas sobre relações complexas, situadas e problemáticas. Mas também podemos dizer que a caracterização do estudo de caso deve-se a vontade de descobrir e compreender fenômenos sociais complexos. (MAZZOTTI, 2006, p. 642-643).

Lüdke; André (1986) dizem que quando se tem a intenção de alcançar os propósitos do estudo de caso, é fundamental que o pesquisador delimite a investigação com clareza e objetividade, além da consciência de delimitar quais são

os focos e os aspectos mais relevantes na investigação, estabelecendo os contornos do estudo.

O conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Desenvolve habilidades qualitativas de ver, ouvir, ler e atribuir sentido às suas percepções. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido: descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho. (ZANELLI, 2002, p. 87)

A fim de atingir os objetivos para o estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados do questionário. O estudo foi realizado com sete professoras que atuam nos anos iniciais da E.E.E.B. Palmeira das Missões. As participantes do estudo foram denominadas por um código em número e série em que atuam: professora número 1 atua na pré-escola (A) e no primeiro ano, professora número 2 atua no segundo ano, professora número 3 atua no terceiro ano (turma 31), professora número 4 atua no terceiro ano (turma 32), professora número 5 atua no quarto ano (41), professora número 6 atua no quarto ano (42) e professora número 7 atua no quinto ano (turma 51).

Segundo Lüdke; André (1986), a análise de dados qualitativos é complexa, pois envolve decisões que não se restringem a um conjunto de regras pré-estabelecidas. Todas as informações coletadas foram analisadas através de categorização simples, aproximando-se da análise de conteúdo.

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, será um único instrumento, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (BARDIN, 2004, p. 31)

Este trabalho foi organizado em dois capítulos. O capítulo 1 destina-se à fundamentação teórica necessária para a concretização do estudo. Primeiramente apresenta-se os pressupostos de uma gestão escolar democrática e sua efetivação na escola.

O capítulo 2 apresenta e discute as informações coletadas através da pesquisa de campo realizada com os professores do ensino fundamental, anos iniciais da Escola Estadual de Educação Básica Palmeira das Missões.

Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo realizado comentando as aprendizagens adquiridas, com o resultado da pesquisa de campo realizada com as professoras de educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental do 1º ano ao 5º ano, bem como as dificuldades enfrentadas e sucesso adquirido.

CAPITULO 1

1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SEUS PRESSUPOSTOS

1.1 A gestão escolar democrática

Pode-se definir a gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógico e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escolar.

No Brasil a gestão escolar democrática só começa a ser valorizada após a ditadura militar (1964-1985), sendo pensada na Constituição Federal de 1988 e passando a ser prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei n. 9394/96), com o intuito de aplicar-se no contexto educacional.

[...] Gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetivam promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 2008, p.11)

Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas.

A concretização de uma educação baseada em princípios democráticos exige o desejo e o exercício de participação que ocorrerá, inicialmente, nos espaços mais próximos, na sala de aula, em assembleias de professores e estudantes, nas decisões que digam respeito a comunidade escolar. Segundo Luck (2008), “a gestão relaciona-se ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos”. Assim, a gestão democrática exige uma administração coerente.

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. [...] envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por um outro, os esforços despendidos pelos homens precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. [...] A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a ‘racionalização do trabalho’ e a “coordenação do esforço humano coletivo”. (PARO, 1986, p. 20)

Organização, administração e gestão são os termos aplicados aos processos organizacionais, com significados semelhantes. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realização de uma ação. Administrar é o ato de governar, de por em prática um conjunto de normas e funções. Gerir é gerenciar e dirigir (LIBÂNEO, 2008, p. 97), porém implica o trabalho coletivo.

A organização do trabalho escolar é por sua vez a mediação entre o trabalho docente e a prática social global. A gestão escolar é melhor desenvolvida quando o trabalho ocorre em equipe. As equipes gestoras precisam articular-se com pais, alunos, professores e uma série de órgãos e instituições responsáveis pelos múltiplos aspectos envolvidos no desenvolvimento da educação, como o conselho escolar ou colegiado, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil.

Portanto, o princípio constitucional articula a gestão democrática do ensino possibilitando as pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais.

A gestão escolar democrática é importante para gerir uma escola com transparência, democracia e participação da comunidade escolar, pois o pleno desenvolvimento escolar significa cuidar da tarefa de ensinar, dar conta de muitas dimensões capaz de fazer cada pessoa um ser humano perfeito, completo e feliz.

A construção da escola democrática não depende, igualmente, da vontade de alguns educadores e educadoras, de alguns alunos, de certos pais e mães. Esta construção é um sonho porque devemos lutar todos e todas os que apostamos na seriedade, na liberdade, na criatividade, na alegria dentro e fora da escola (FREIRE, 2001, p. 202)

A escola democrática voltada para o pleno desenvolvimento do educando valoriza construção do conhecimento, mas também enfatiza outros aspectos: as

formas de convivência entre as pessoas, o respeito às diferenças, a cultura escolar, entrando em questão as diferentes aprendizagens requeridas ao cidadão do século XXI.

A gestão escolar numa perspectiva democrática tem características e exigências próprias. Para efetivá-la devem-se observar procedimentos que promovam o desenvolvimento, o comportamento e a participação das pessoas envolvidas.

O modo democrático de gestão abrange diversas contribuições incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação da comunidade escolar e gestão da escola, descentralizando os processos de decisões e dividindo as responsabilidades. Nas escolas públicas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação.

Os processos de gestão democrática das escolas vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para promover uma educação de qualidade capaz de abranger os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho e nas instituições de ensino e pesquisa.

O tema gestão democrática escolar tem grande relevância na educação, pois tem função de organizar, articular recursos materiais, mobilizar ações humanas no sentido da construção dos processos sócio-educacionais nas escolas, voltados para a formação dos sujeitos.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores. (VEIGA, 1997, p.18)

A gestão democrática escolar busca uma educação que valorize o conhecimento do aluno, fortalecendo a democracia no processo de ensino-aprendizagem. Numa gestão democrática, professores, coordenadores, diretores, alunos, pais de alunos e a comunidade devem estar envolvidos, participando efetivamente para que o espaço escolar se torne um ambiente onde se possa

exercitar a democracia. Para se alcançar esse objetivo, é preciso que esse processo se dê desde a educação infantil, para assim formar cidadãos autônomos, participativos e independentes.

A fundamentação da gestão democrática objetiva a constituição de um espaço público de direitos que deve promover condições de igualdade, garantir estrutura material para um serviço de qualidade, criando um ambiente de trabalho coletivo que vise a superação de um sistema educacional seletivo e excludente, e, ao mesmo tempo possibilitando a inter-relação deste sistema com a sociedade em geral, com produção de conhecimento capaz de preparar os educando para a vida e não só para a ascensão na escolarização.

A gestão da 'escola democrática' requer a reconstrução do novo paradigma de gestão, para além da cidadania positiva, radicado na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica em agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate público de qualidade. (BORDIGNON; GARCIA, apud ROSENAU, 2002, p. 28)

A democracia supõe a convivência entre as pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio de diálogo, para a construção de propósitos comuns. Na escola encontra-se também a diversidade e o conflito de interesses, porém uma gestão participativa do ensino público busca a discussão e a mobilização das pessoas, a criação de um PPP com base em formas colegiadas e princípios de convivência democrática.

1.1.1 Participação e responsabilidade na gestão escolar democrática

A gestão democrática requer a participação de toda a comunidade nas ações desenvolvidas na escola, capaz de envolver as comunidades local e escolar, articulando interesses, sentimentos e valores diversos. É responsabilidade da equipe gestora pensar e desenvolver estratégias para motivar as pessoas a se envolver e participar na vida da escola. As possibilidades de motivação são várias, desde a concepção e o uso de espaços escolares até a organização do trabalho pedagógico.

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2008, p. 79)

Há um conjunto de ações e responsabilidades necessárias para a realização da gestão escolar democrática, compartilhando as ações e tarefas para garantir o envolvimento de todos os agentes no cotidiano escolar. As ações democráticas devem ser compartilhadas por todos os gestores que atuam em cargos diferentes. O diretor, como gestor líder do contexto escolar, deve criar condições para o debate e o aprendizado mútuo das pessoas envolvidas no processo educacional, fortalecendo o sentimento de grupo, de integração e aprendizado da vivência democrática.

Tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. (PARO, 1998, p. 46)

A definição das prioridades da escola, a organização do calendário e do horário de atividades e a definição de novos conteúdos e atividades de ensino dizem respeito a todos, por isso o processo de tomada de decisões deve também ser compartilhado. A participação de representantes dos diversos segmentos das comunidades escolar e local e do conselho ou colegiado escolar é vital para esse acompanhamento. Esses representantes podem e devem participar de reuniões administrativas e pedagógicas, auxiliando a tomar decisões desde a fase de planejamento até a implementação e a avaliação.

O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual participam os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que com o poder de decisão, estabeleceram uma política para essa instituição, com a clareza de que são ao mesmo tempo autores e objetos dessa política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (HORA, 1994, p. 51)

A gestão democrática contribui para que em cada escola, crianças, jovens e adultos possam se desenvolver como sujeitos capazes de interagir com a realidade

em que estão inseridos. Cada escola tem autonomia para a elaboração de normas próprias de gestão democrática. A participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação do PPP da escola. A gestão das escolas e dos sistemas de ensino deve contar com a participação de pais, alunos e professores, ou seja, toda a comunidade escolar.

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

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.10).

Pode-se dizer que a gestão democrática escolar acontece através do exercício da cidadania de pais, alunos, professores e, também, com entidades ou pessoas representativas da comunidade local. A realização de reuniões periódicas e regulares tem o objetivo de garantir o acompanhamento e a participação nas deliberações a serem adotadas pelos respectivos sistemas de ensino, realizando um exercício democrático.

1.1.2 Autonomia escolar

A autonomia escolar entrou em pauta de discussão e ganhou espaço nos documentos oficiais do governo brasileiro em meados da década de 80, cujo processo de “democratização” tornou-se presente nas instâncias política e civil.

A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. A autonomia é também um conceito que exprime um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos; podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não o ser em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis. (BARROSO, 2001, p. 17)

No contexto escolar, a construção da autonomia escolar bem como as ações necessárias para uma gestão verdadeiramente democrática não são exclusivamente de nenhuma pessoa, cargo ou função.

Autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores e influencia (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local. (BARROSO, 1996, p. 186).

De acordo com Barroso (1996) pode-se dividir a autonomia escolar em administrativa, financeira, jurídica e pedagógica. A autonomia administrativa possibilita a tomada de decisões que ocorre através de projetos e programas elaborados por pessoas que realmente conhecem a realidade da escola. Autonomia financeira é uma forma que a escola pode efetivar planos e projetos assumindo a responsabilidade de administrar todos os recursos repassados pelo poder público, caso os recursos sejam parcial, a escola então poderá administrar somente a parte dos recursos destinados. A autonomia jurídica permite a instituição de ensino elaborar suas próprias normas escolares embasadas na legislação educacional. Autonomia pedagógica permite o desenvolvimento e a avaliação do PPP, possibilitando condições necessárias para o desenvolvimento do ensino e a pesquisa, sendo possível encontrar a identidade da escola democrática e a função social da mesma definindo o processo pedagógico curricular.

As dimensões administrativa e financeira da autonomia escolar estão a serviço da dimensão pedagógica da autonomia, no sentido de que a autonomia das escolas não é um fim em si mesmo, e sim um modo como as relações serão construídas no espaço educativo. A escola tem na sua missão a definição da finalidade de sua existência e na dimensão pedagógica, a sua competência essencial. As demais dimensões, portanto, estão a serviço desta (BARROSO, 2001, p. 21)

A organização de uma escola precisa reconhecer a importância de trabalhar em equipe, pois é por meio desse processo que é gerado o exercício da autonomia, articulando as dimensões pedagógicas, administrativa e financeira, tornando assim a equipe escolar responsável pelos acertos e erros das decisões tomadas. Autonomia escolar é o principal elemento para a democratização do espaço escolar, visando acima de tudo o avanço da qualidade de ensino.

Portanto, se a prática democrática envolver a escola por inteiro, certamente estará propiciando aos educandos o poder de autonomia desenvolvendo potencialidades e exercendo o poder-fazer sem as inúteis limitações da escola tradicional.

É preciso que o objetivo final que oriente a democratização seja o aluno e o desenvolvimento de sua autonomia, pois o fim de uma escola democrática é precisamente a formação de personalidades humano-históricas em seus alunos. O corpo discente não pode, por isso, ser considerado como apenas mais um dos setores a serem completados na reorganização da escola, porque ele é verdadeiramente o grupo que representa a razão de ser da própria escola e de seu funcionamento democrático. O poder (certamente como poder-fazer) e a participação do aluno nas tomadas de decisões, não podem nem tampouco se resumir à esfera de um grêmio ou outra entidade estudantil “representativa” dos alunos, separada de sua atividade escolar cotidiana. (PARO, 2010, p. 69)

Dessa forma, só existe autonomia na gestão democrática escolar através do diálogo e ação cooperativa, participando efetivamente dos projetos coletivos.

1.1.3 Equipe gestora e seu papel no processo de construção da gestão democrática

A equipe gestora possui um importante papel na construção da gestão democrática na escola. Cada gestor possui atribuições singulares no contexto de sua atuação, mas que unidas somam para a busca e efetivação do trabalho coletivo.

Assim, o diretor escolar é entendido como um líder e coordenador das atividades da escola e um importante mediador do PPP e das demais ações da escola. De acordo com Valerian (1993), o gestor/diretor escolar tem como atribuições:

[...] provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local.(VALERIAN, 1993, p. 34)

Os sistemas de ensino, de maneira geral, atribuem ao gestor/diretor escolar um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas. Dentre as suas atribuições mais comuns podem-se destacar algumas, como: ser um mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar e entre esta e a comunidade local; manter-se atualizado com as políticas e diretrizes educacionais em nível nacional, estadual e municipal, socializando-as na escola; zelar pela organização administrativa e educacional, definida no projeto pedagógico da escola; manter organizados e

atualizados os registros da escola, de maneira sistemática; preparar e propor orçamentos, incluindo previsão de custos e despesas; trabalhar a proposta do sistema de ensino cooperativamente com as comunidades escolar e local. (VALERIAN,1993). Desse modo, compreende-se o diretor como um líder do contexto escolar.

Os gestores escolares atuando como líderes são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas. (LUCK, 2008, p. 33)

O diretor/gestor escolar é, portanto, o líder da escola e deve ter a visão de conjunto, articulando e integrando vários setores como, administrativos, pedagógicos, secretaria, serviços gerais, o que possibilitará autonomia, participação, democracia e responsabilidade.

Para se obter maior liderança, algumas características são importantes para a gestão democrática onde se constrói a autonomia da escola com a participação da comunidade e uma educação de qualidade. Um Gestor Escolar precisa de competência profissional e administrativa com experiência na docência, relacionando-se com a comunidade motivando e delegando funções para criar um grupo que desempenhe suas tarefas. (ROSENAU, 2002, p. 51)

De acordo com Rosenau (2002, p. 50), “a liderança cria um clima para aprendizagem em nível de profissionalismo e atitudes de professores e alunos proporcionando um elo entre escola e comunidade, definindo caminhos para tomada de decisões fundamentais”.

Ao falar em gestão democrática deve-se pensar em gestor escolar que é um indivíduo importante nesse processo de democratização, pois é ele o responsável pela reorganização da escola. O diretor escolar precisa estar preocupado profissionalmente, consciente que o exercício de sua profissão esteja pautado no PPP da escola ao qual esteja à frente, pois a democracia é o valor que faz parte do ideário das pessoas e a democratização é o processo pelo qual se constrói a democracia. Nesse sentido, vale ressaltar que não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la com sabedoria e conhecimento preparados para desenvolvimento contínuo.

O diretor escolar juntamente com os demais gestores é responsável por organizar o espaço físico da escola como as salas de aula, sala de professores, secretaria, serviço de orientação escolar, coordenação pedagógica, auditorio, sala de informática, sala de recepção, refeitório, cozinha, merenda escolar, ginásio de esportes, biblioteca, sala de recursos didáticos, pátio escolar com segurança. Mesmo que as verbas financeiras estaduais sejam insuficientes para a manutenção do educandário, a equipe gestora tem autonomia para promover comemorações festivas onde a comunidade escolar pode participar, com o objetivo de render lucros para auxiliar o gestor educacional na manutenção do espaço físico da escola.

A coordenação pedagógica, por sua vez, tem como principal atribuição assistência pedagógico-didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino, auxiliando-os a conhecer, construir e administrar situações de aprendizagens adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

No entanto, a coordenação pedagógica deve ser exercida por um professor que esteja preocupado com a realidade escolar, que seja capaz de despertar no ambiente escolar interesse e motivação dos demais profissionais envolvidos com a comunidade escolar.

Já o orientador pedagógico estende seu trabalho aos alunos, orientando em seus estudos, instigando o aluno a fazer proveito de seus estudos. Esse profissional deve auxiliar o educando na construção do autoconhecimento, trabalhar harmonicamente, estabelecendo na escola um ambiente de muita alegria e confiança; procurar sempre trazer a família para cooperar de forma positiva na vida do educando; desenvolver atividades para aproximar a comunidade da escola; realizar observações e entrevistas com os alunos e família; participar da construção do PPP escolar; participar do processo de avaliação escolar e recuperação dos alunos.

O professor é, de fato, um mediador na interação dos alunos com os objetos de conhecimento, também é entendido como um agente de educação integral, com habilidades, conhecimentos e atitudes em relação ao aluno. O professor deve mapear as referências sociais e pessoais que cada aluno traz para a sala de aula, a partir delas, criar atitudes de problematização para que os alunos sintam-se instigados e motivados para a aprendizagem. O professor tem a obrigação muito importante que é de conhecer a comunidade escolar, os alunos e pais, os desejos

que o aluno tem em aprender, anseios e necessidades. No entanto, o professor primeiramente deve ter cumprido seu importante papel de aproximação da realidade da comunidade escolar, para então pensar na construção e reconstrução do PPP, considerando e concretizando os sonhos dos alunos.

Assim, os professores e equipe gestora necessita envolver toda a comunidade escolar, reunir coletivamente objetivos claros para a construção do PPP elaborado, abordando interesses de toda comunidade escolar, esclarecendo dúvidas, despertando espírito investigativo e ação participativa. Afinal, a gestão escolar envolve todos os sujeitos envolvidos no cenário escolar e para ser democrática necessita da participação coletiva.

1.1.4 Projeto político pedagógico

Nos dias atuais em que a sociedade esta inserida, surge a necessidade de prever e explorar o futuro através do presente. Essa influência do futuro sobre as adaptações cotidianas só faz sentido se melhorar as condições de vida do ser humano. Sendo assim, surge a necessidade de compreender claramente o significado e o processo de construção do PPP escolar.

Todo projeto supõe ruptura 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 do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GABDOTTI, apud, VEIGA, 2001, p. 18).

O projeto é uma atividade natural que ocorre intencionalmente e os profissionais utilizam-no para solucionar os problemas encontrados na escola, tornando-se uma identidade própria, por ser elaborado de forma clara e especifica para as necessidades da comunidade escolar, construindo assim o um conhecimento científico, transformador capaz de formar cidadãos críticos e democráticos, pois a construção do mesmo só pode e deve acontecer de forma coletiva, onde os pais, professores, alunos, funcionários, corpo técnico administrativo são os principais responsáveis pelo seu êxito, exigindo também

compromisso dos envolvidos na execução do mesmo, já que todo o PPP mostra a sua identidade própria.

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. (VEIGA, 2001, p.110)

O PPP prevê todas as atividades da escola, tanto pedagógico quanto administrativo, por ser um PPP é importante que contribua para a democracia escolar, capaz de contemplar os anseios da comunidade escolar da qual esta surgindo, com desempenho na elaboração e operacionalização. Ele deve apresentar um tema gerador, um eixo temático, objetivos gerais, específicos e justificativas, metodologia, recursos e avaliação. Assim, o PPP é a mola do dinamismo, é a concretização dos anseios da escola e através do mesmo a equipe gestora deve conscientizar os pais e comunidade escolar a participar ativamente na construção de uma escola aberta voltada a atender as necessidades da comunidade, onde todos deem sua colaboração na ampliação do conhecimento.

Existindo projeto pedagógico próprio, torna-se bem mais fácil planejar o ano letivo, ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos, como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas, atingir posição de excelência. (DEMO,1998, p. 248)

Todo o processo pedagógico relata à imprecisão da categoria pedagógica, mostrando uma forma de pensar e agir na escola com intuito de produzir corretamente o conhecimento partindo do senso comum para o científico. O pedagógico é um elemento relacional articulado entre os sujeitos, professores e alunos.

O PPP surge na escola como um instrumento de conquista da cidadania e da democracia. A sua elaboração deve ser pautada em estratégias que deem voz a todos os atores da comunidade escolar: funcionários, pais, professores, alunos e demais gestores. O PPP tem a finalidade de garantir a continuidade e a processualidade das práticas, orientando quanto aos objetivos a alcançar, quanto às

ações a ser desenvolvidas na escola. O PPP é, pois, um documento diretamente relacionado a uma perspectiva democrática de gestão escolar.

O PPP é muito importante para o funcionamento da escola, ele demonstra a expressão de autonomia da escola no sentido de executar uma proposta de trabalho. É um documento juridicamente reconhecido capaz de nortear e encaminhar as atividades desenvolvidas no espaço escolar visa identificar e solucionar problemas que interferem no processo de ensino aprendizagem. O PPP necessita estar voltado diretamente para educando e comunidade escolar, por serem considerados agentes importantes da escola, buscando a construção de uma aprendizagem significativa.

O projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão da totalidade. [...] o projeto político-pedagógico busca a organização da escola na sua globalidade. (VEIGA, 1996, p.14)

Portanto, o PPP é o plano global da escola, podendo ser entendido como sistematização de um processo de planejamento participativo que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar na escola. O PPP é um importante caminho para a construção da identidade da instituição educacional, sendo também um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade.

A elaboração do PPP implica a necessidade da participação dos profissionais da educação, que deverão definir e cumprir plano de trabalho tornando-o concreto. Além disso, o PPP dará origem ao regimento escolar, que é um verdadeiro estatuto da escola e a identidade da mesma. Sobre isso, a LDB n. 9394/96 diz que:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu estabelecimento de ensino, terão a incumbência se: I- elaborar e executar sua proposta pedagógica; VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de: I- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; VI- colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. Art. 14- Os sistemas de ensino definiram as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto

pedagógico da escola; II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.16).

Compreende-se, assim, que é de suma importância a conscientização de toda a comunidade escolar sobre a importância da participação eficaz na discussão e elaboração coletiva do PPP, pois esse documento constitui-se em um norteador das ações a serem desenvolvidas no contexto escolar.

CAPÍTULO 2

2 A CONSTRUÇÃO DO PPP NO CONTEXTO ESCOLAR EM ESTUDO

2.1 Conhecendo a E.E.E.B. Palmeira das Missões e os participantes da pesquisa

A E.E.E.B. Palmeira das Missões esta localizada na rua Moisés da Silva Martins, n. 164, no bairro Portela, no município de Palmeira das Missões/RS. A escola mede aproximadamente 2300 m², contado com duas (2) salas da pré-escola, equipada com objetos adequados para crianças de quatro e cinco anos, quinze (15) salas de aula, um (1) auditório com equipamento, uma (1) biblioteca, um (1) laboratório de informática, um (1) laboratório de ciências, um (1) refeitório com cozinha equipada, banheiro masculino, banheiro feminino, ginásio de esportes, quadra aberta para atividades livres no recreio, sala de vice-direção, sala de coordenação pedagógica, sala da direção, secretaria, sala de reuniões, sala de professores com cozinha, banheiro e sala de recepção.

A escola conta com a totalidade de aproximadamente oitocentos e cinco (805) alunos, quarenta e oito (48) professores, sendo desses duas (2) coordenadoras pedagógicas, três (3) vice-diretoras, sendo duas (2) diurno e uma (1) noturno, dezessete (17) funcionários, sendo eles divididos em duas (2) secretárias, uma (1) bibliotecária, uma (1) laboratorista, quatro (4) merendeiras, oito (8) serventes e uma (1) monitor.

O sistema educacional da escola é organizado da seguinte forma: Educação Infantil composto por Pré A, Pré B1, Pré B2, totalizando cinquenta e um alunos (51); Ensino Fundamental anos iniciais, na modalidade de 1º, 2º, 3º, 4º e 5º ano, totalizando 204 alunos; Ensino Fundamental anos finais 6º ano, com total de 44 alunos; Ensino Fundamental series finais com modalidade de 6ª, 7ª e 8ª série, totalizando 194 alunos, Ensino Médio diurno e noturno com modalidade de 1º, 2º e 3º ano com total de 255 alunos e Ensino Médio EJA com modalidade T₇, T₈, T₉ totalizando 57 alunos.

Os professores que atuam na E.E.E.B Palmeira das Missões são graduados e especializados em Pedagogia, Ciências Biológicas, História, Geografia, Matemática, Letras (Português, Inglês e Espanhol), Educação Física, Educação Artística, Filosofia, Sociologia e Ensino Religioso.

A pesquisa foi desenvolvida através de questionário, o qual foi realizada com sete professoras que atuam nos anos iniciais da E.E.E.B Palmeira das Missões. As participantes foram denominadas por código em número e série em que atuam:

Professoras da pré escola ao 5º ano dos anos iniciais.	Formação das professoras.	Ano em que atua na E.E.E.B. Palmeira das Missões.
P1	Graduada em pedagogia e pós graduada em psicopedagogia	Atua na pré escola (A), e 1º ano dos anos iniciais.
P2	Graduada em letras, habilitação em língua portuguesa.	Atua na pré escola (B1) e nas turmas de Ensino Médio na disciplina de língua portuguesa.
P3	Graduada em pedagogia.	Atua no 1º ano dos anos iniciais.
P4	Graduada em pedagogia, pós-graduada em supervisão escolar.	Atua no 2º ano dos anos iniciais.
P5	Graduada em pedagogia, pós graduada em educação especial.	Atua no 3º ano dos anos iniciais.
P6	Graduada em pedagogia	Atua no 4º ano dos anos iniciais.
P7	Graduada em letras.	Atua no 5º ano dos anos iniciais.

2.2 Gestão democrática e construção do PPP DA E.E.E.B. Palmeira das Missões

Atuar na educação não é uma tarefa fácil e simples. Atualmente a escola é considerada como uma entidade de desenvolvimento de relações humanas, assim como é um lugar privilegiado para a construção de conhecimentos adquiridos a partir das trocas inerentes à convivência humana, tendo também uma grande função na organização da sociedade.

Os gestores da escola democrática são os principais responsáveis por fazer o processo educativo acontecer da melhor maneira possível, agindo como líderes que buscam o desenvolvimento de todos.

O sucesso de uma escola democrática está diretamente ligado à atuação dos gestores, que devem atuar como um maestro a orquestrar os componentes de uma equipe para que executem em harmonia o trabalho individual e coletivo dentro da escola.

Inicialmente a professora identificada (P7), relata que o PPP da escola foi elaborado em conjunto com a comunidade escolar, através da coleta de informações em todos os seguimentos da comunidade escolar.

O PPP não trata meramente de elaborar um documento, mas fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorizado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola, de sua prática, e consciente, também, de que seus resultados não são imediatos. (BUSSMANN, 1996, p.37).

De acordo com a fala da participante P7 o segundo passo importante que a escola faz é uma reunião com a comunidade escolar bem como, pais, professores, funcionários, alunos, faz-se o levantamento de ideias, desejos, coleta de informações, para posteriormente elaborar e estruturar o documento conhecido como Projeto Político Pedagógico.

No primeiro processo de elaboração do PPP é necessário conhecer a comunidade escolar, saindo pelas ruas e bairros a qual a escola pertence, é importante que o professor e equipe escolar visitem as famílias entrevistando-as direcionando para suas necessidades, anseios, principais preocupações para então tornar-se conhecedor da realidade escolar, refletindo sobre o processo educativo,

definindo pressupostos e princípios básicos para nortear as ações pedagógicas do mesmo. Os seus princípios estão baseados na democracia, na participação, integração, flexibilidade e cooperação.

Projeto porque intencionalidade das perspectivas de atuação solidária. Projeto político porque trata de opções fundamentais éticas assumidas pela cidadania responsável em amplo debate. Projeto pedagógico porque se deve gestar no entendimento compartilhado por todos os envolvidos na atuação da escola sobre como organizar e conduzir as práticas que levem à efetividade das aprendizagens pretendidas. (SILVA, 2000, p. 39)

Segundo a professora identificada (P7), a participação dos professores ocorre em reuniões semanais, bimestrais e semestrais, sugerindo ideias de como desenvolver o PPP, compartilhando preocupações, participando continuamente do processo educativo.

Todos os professores devem sim sugerir temas, para serem desenvolvidos no PPP através de opiniões, conhecimento das necessidades dos alunos agindo com responsabilidade, competência e autonomia para ir em busca de novos conhecimentos capaz de promover a reflexão e ação educativa.

[...] medidas de descentralização administrativa e pedagógica, autonomia da escola via construção do projeto político-pedagógico [...], entre outras, ganham força nas políticas educacionais para os países em desenvolvimento, que no caso brasileiro se consubstanciaram no Plano Decenal de Educação para Todos e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394/96. (CAVAGNARI, 1998, p. 96)

A professora identificada (P7) relata que a troca de ideias acontece através de reuniões, oportunizando aos professores e demais integrantes escolares a exposição de ideias que os leva participarem ativamente, elaborando assim o importante PPP.

Sabemos que o Projeto Político Pedagógico deve sim acontecer partindo de ideias, mas para que estas fluam é importante primeiramente conhecer o eixo principal que é a comunidade escolar indo além de questionamentos, perfazendo um trabalho de campo concreto, visualizando as necessidades diárias que estão ao redor dos nossos alunos e famílias para então opinar com segurança nas reuniões justificando suas ideias e compartilhando como irá desenvolver seus planos dentro do PPP.

A professora identificada (P6) coloca que o principal critério utilizado para a construção do PPP, é primeiramente as necessidades da escola, o lugar onde ela está inserida, a vivência dos alunos entre os outros.

Considero como principal critério para construção do PPP a necessidade da comunidade escolar, os sonhos dos alunos e pais, pois sabemos que a aprendizagem só acontece através da necessidade e desejo de aprender, por isso é necessário à ação-reflexão da ação para a realização do PPP.

Elaborar o projeto político-pedagógico é cultivá-lo como fonte de inspiração criativa e crítica, não como depósito estático de idéias ou pretexto corporativista de autodefesa contra críticas e divergências. (BUSSMANN, 1996, p. 39)

A participação da comunidade escolar na elaboração do PPP, segundo a professora identificada (P5), acontece através de reuniões onde são discutidas e selecionadas as necessidades que ocorrem durante o processo de aprendizagem.

Sabe-se que é importante ouvir os pais e esclarecer dúvidas que vem surgindo entre eles, aceitando criticamente suas opiniões, tendo segurança e conhecimento dessas necessidades enfrentados por eles, para então mostrar cominhos essenciais que devem ser estimulados dentro de suas residências para que então aconteça realmente a construção do conhecimento científico, capaz de desenvolver aprendizagens de qualidade no individuo tornando um cidadão autônomo.

Segundo a professora identificada (P7), o PPP da E.E.E.B. Palmeira das Missões é avaliado, pois através da avaliação é possível perceber o que precisa ser alterado, o rumo a ser seguido para que aconteça a reestruturação.

A avaliação do PPP deve acontecer coletivamente em reuniões, pois, é uma forma de citar os pontos positivos e negativos encontrados no PPP, proporcionado aos integrantes uma auto-avaliação crítica e criativa de sua participação no PPP, superando as dificuldades e encontrando soluções para a melhoria do mesmo.

O PPP da escola foi organizado a partir de um tema gerador. A escolha do tema gerador e dos eixos temáticos foi escolhida partindo de um levantamento amplo recorrido por todos os alunos e pais de alunos através de uma pesquisa sócia antropológica encaminhada no início do ano letivo de 2012 pela escola, contendo um questionamento direcionado aos principais interesses de pais e alunos. Os professores conhecem a comunidade escolar e também sugestionaram temas que consideram importantes e necessários para serem trabalhados na escola.

No decorrer do mês de março fez-se coletivamente a triagem da pesquisa sócia antropológica, oportunizando aos professores e funcionários reuniões

direcionada para a construção do PPP escolar, cada professor teve a oportunidade de opinar, discutir, ler e juntos socializar a importância da escolha do tema gerador do PPP, e como será os procedimentos de desenvolvimento desse projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo esta investigação, que, para mim, não se restringe apenas como exigência para a conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Educacional escolar, mas principalmente uma oportunidade de refletir e efetuar um processo de aprendizagem sobre a gestão democrática escolar, processo de construção do PPP, seus conceitos, dilemas e desafios.

O principal papel da escola democrática é satisfazer as necessidades da sociedade, na qual está inserida, ou seja, a sua sobrevivência está intimamente interligada ao atendimento das necessidades das pessoas desta sociedade.

Ao findar esta etapa de elaboração da monografia, reafirmo que a educação é verdadeiramente o caminho para o desenvolvimento integral do homem, sendo instrumento gerador das transformações sociais, já que sua principal finalidade é formar cidadãos responsáveis, capazes de analisar, compreender e ter uma visão crítica do mundo em que vivem.

Não se pode negar que a qualidade do ensino passa pela gestão democrática. Instituinto mecanismos de participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, tornando possível superar as relações autoritárias de poder, o individualismo e as desigualdades, e promover uma educação de qualidade. A gestão democrática é imprescindível para estabelecer uma cultura de participação sem a qual não se exterminará o clientelismo, o assistencialismo e a corrupção, que perpetuam o sistema de dominação e o subdesenvolvimento. A gestão democrática tem um caráter pedagógico: ela transforma a escola num laboratório de cidadania.

No decorrer da pesquisa, percebe-se quanto o processo participativo é um instrumento importante capaz de promover coletivamente o conhecimento. Através da integração entre família, comunidade escolar e escola democrática, pois no momento em a comunidade escolar adquire vos e vez de participar os integrantes da escola detectam a principal necessidade e ansiedade agindo corretamente ao construir e reconstruir o PPP. A construção do PPP é um elemento fundamental

para nortear a organização do trabalho da escola, visando assegurar um espaço democrático, onde se promova a autonomia.

É importante esclarecer que todo o PPP possui identidade própria, por ser construído através do trabalho coletivo e de acordo com as necessidades únicas e específica da comunidade escolar, contribuindo assim para a qualificação da prática pedagógica da escola e, conseqüentemente, para o ensino e a aprendizagem.

No entanto, a escola E.E.E.B. Palmeira das Missões já esta fazendo um trabalho coletivo e democrático, elaborando e executando seu PPP, administrando, articulando-se com as famílias e a comunidade escolar, desenvolvendo assim um processo de integração entre escola X comunidade escolar.

Ao término desse trabalho conclui-se que a equipe diretiva da escola juntamente com os professores, funcionários e comunidade escolar já vem desenvolvendo um trabalho coletivo significativo, mas que pode ser aperfeiçoado diariamente.

Portanto, faz-se necessário que a equipe diretiva em conjunto com os professores e funcionários realizem uma pesquisa sócio-antropológica capaz de abranger toda a comunidade escolar, saindo a campo, visitando individualmente a família de cada aluno, conhecendo e visualizando a realidade dos mesmo para uma construção eficaz do Projeto Político Pedagógico que é um instrumento indispensável na educação, pois prevê as ações que devem ser desenvolvidas na escola diariamente.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa:Edições 70, 2004.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar de Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.) *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação nacional. *Diário Oficial da União* CXXXIV, n. 248, de 23/12/96, pp. 27.833-27.841.

BUSSMANN, A. C. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

CAVAGNARI, L. B. Projeto político-pedagógico, autonomia e realidade escolar: entraves e contribuições. In: RESENDE, L. M. G. de; VEIGA, I. P. A. (org.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

DEMO, Pedro. *Desafios Modernos da Educação*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

EIDA, L. R. *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

FREIRE, A. M. A. (Org.). *Pedagogia dos sonhos possíveis/Paulo Freire*. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

GADOTTI, M. Pressupostos do projeto pedagógico. In: *Revista Brasileira de Administração Escolar* (Brasília). V.8, N. 2, jul/ dez, 1992, p.9-33. Disponível em: [http:// www.educacaoonline.pro.br](http://www.educacaoonline.pro.br). Acesso em: 18 jul. 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, Mar./ Abr. 1995, p. 57-63.

GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HORA, D. L. da. *Gestão democrática na escola: magistério, formação e trabalho pedagógico*. São Paulo: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2008.

LUCK, H. *A gestão participativa na escola*. 4.ed. Petrópolis: Vozes 2008.

MAZZOTTI, A. J. A. Usos e abusos de estudos de caso. *Caderno de Pesquisa*. Rio de Janeiro. v 36, n. 129, p.637-651, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.

_____. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1998.

_____. *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. São Paulo: Cortez, 2010.

ROSENAU, C. R. *Ação do gestor escolar: estudo de caso com o desenvolvimento de proposta pedagógica*. Dissertação de mestrado apresentada ao curso de engenharia de produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

SILVA, Ana Célia Bahia. *Projeto Pedagógico: Instrumento de gestão e mudança*. UNAMA. Belém. 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIAN, J. *Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento*. 2. ed. São Paulo: Cortez, UNESCO/MEC, 1993.

VEIGA, I. P. A. (Org.) *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

_____. *Projeto Político Pedagógico: uma construção possível*. Cortez, 2001.

_____. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In:_____.

Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

_____. *Por dentro da escola pública*. São Paulo: Xamã, 1997.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estud.psicol.* [online]. Natal. v.7. p.79 - p.88, 2002. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acessado em 01 de jun.2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa “*GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: UM ESTUDO SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO*”, sob a coordenação da Profa. Ms. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O referido trabalho tem como objetivo conhecer como ocorre o processo de construção do Projeto Político Pedagógico na E.E.E.B. Palmeira das Missões.

Para tanto, eu, **Cleide Pereira Brizolla Cenci**, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone (55) 99463265, (55) 84480071 ou por e-mail cleidebrizolla@hotmail.com.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão do(a)

Em caso positivo, solicito a utilização das falas do participante, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do escrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisadora: Cleide Pereira Brizolla Cenci

Participante (entrevistado):

Palmeira das Missões,....de de 2012.

Apêndice B – Questionário para os participantes do estudo

QUESTIONÁRIO PARA AS PROFESSORAS

PROFESSORA:.....

SÉRIE:.....

1) Em que ano você começou a lecionar na Escola Estadual de Educação Básica Palmeira das Missões?

.....
.....

2) Quantos anos você trabalha na Escola Estadual de Educação Básica de Palmeira das Missões?

.....
.....

3) Como acontece o processo de construção do Projeto Política Pedagógico?

.....
.....
.....

4) Quais são as etapas seguidas na elaboração do PPP da escola?

.....
.....

5) Quem foram os sujeitos que participaram da elaboração do PPP da escola?

.....
.....

6) Como você contribui com a escola na elaboração do PPP?

.....
.....

7) Como acontece a troca de ideias entre gestor escolar, coordenadora pedagógica, orientadora, professores e a comunidade escolar?

.....
.....

8) Quais são os critérios utilizados pela escola democrática e pelas professoras na construção do PPP?

.....
.....

9) Como ocorre a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP?

.....
.....

10) O PPP é avaliado e reconstruído? Justifique sua resposta.

.....
.....