

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

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO
FERRAMENTA DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Julia Gabrieli Schmidt Santos

**Três Passos, RS, Brasil
2013.**

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Julia Gabrieli Schmidt Santos

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

Orientador(a): Lúcia Bernadete Fleig Koff,

Três Passos, RS, Brasil

2013

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

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

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA
DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

elaborada por:

Julia Gabrieli Schmidt Santos

como requisito para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Lucia Bernadete Fleig Koff
(Presidente/Orientadora)**

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dra. (UFSM)

Natália Pergher Miranda, Ma. (UFSM)

Três Passos, 29 de Novembro de 2013

A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não pode dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria.

Paulo Freire

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família pelo apoio em todos os momentos.

A minha orientadora, professora Lucia Koff, por sua paciência e disponibilidade de me orientar.

A escola pesquisada, por me acolher e se disponibilizar a este trabalho.

Ao meu marido pelo entendimento e paciência.

Enfim a todos que de uma ou outra forma contribuíram a este trabalho.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Especialização em Gestão Educacional EAD
Universidade Federal de Santa Maria

O PROJETO POLITICO PEDAGOGICO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

AUTORA: JULIA GABRIELI SCHMIDT SANTOS

ORIENTADORA: LÚCIA FLEIG KOFF

DATA E LOCAL DA DEFESA: TRÊS PASSOS, 29 DE NOVEMBRO DE 2013.

POLO DE TRÊS PASSOS – SALA B

A presente pesquisa objetiva conhecer os caminhos percorridos na construção do Projeto Político Pedagógico de uma escola municipal de ensino básico do município de Humaitá, Rio Grande do sul, nesta pesquisa qualitativa, Estudo de Caso, os sujeitos são sete professores e quatro funcionários. Por meio de questionário, procurou-se também saber a participação da comunidade escolar neste percurso, bem como a importância que o mesmo tem no trabalho diário na escola. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que traz como linha norteadora um referencial teórico sobre as relações desse projeto com a comunidade escolar, expressados por uma concepção participativa de educação e sociedade. Nesse sentido, concluiu-se que o trabalho coletivo e participativo é de fundamental importância para a construção do PPP, pois somente quando todos participam, sentem-se responsáveis e comprometidos com o mesmo. Desta forma, podemos garantir a construção de uma gestão democrática e participativa, tendo o Projeto Político Pedagógico como uma das principais ferramentas da Gestão Escolar.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico. Participação. Educação.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Course of Specialization in Educational Management
Federal University of Santa Maria

THE ROLE OF MANAGEMENT SCHOOL MANAGEMENT AND DEMOCRATIC, ANALYZED FROM A NETWORK MODEL OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION IN SCHOOLS OF RIO GRANDE DO SUL

AUTHOR: JULIA GABRIELI SCHMIDT SANTOS

ADVISOR: LUCIA FLEIG KOFF

DATE AND PLACE OF THE DEFENSE: TRÊS PASSOS, 29 DE NOVEMBRO
DE 2013. POLO DE TRÊS PASSOS – SALA B

On this qualitative research, Case Studies, the subjects are seven teachers and four employees of a municipal school of basic education of Humaita City, Rio Grande do Sul. With survey objectified to know the traversed ways in building the Educational Politic Project of the present school, it seeked also to know about scholar community participation in this trajectory, as well as the importance this one has on diary work at school. It is a bibliographic research that brings as guiding line a teorical referential about the relations of this project with the scholar community, expressed by a participative conception of education and society. At this meaning, it concluded that the participative and collective work is extremely important for building the PPP, such only when everybody participates and feel responsible and committed with the same one, we can have a democratic and participative management having the Educational Politic Project as one of the main tools of Scholar Management.

Keywords: Educational Politic Project. Participation. Education.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| APRESENTAÇÃO | 9 |
| 1- UM HISTÓRICO DO ATO DE PLANEJAR E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR | 14 |
| 2 - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO | 18 |
| 2.1- A IMPORTÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESCOLAR. | 18 |
| 3- OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO | 24 |
| 3.1- CONHECENDO OS CAMINHOS..... | 24 |
| 3.2- A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO | 25 |
| 3.3- A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA..... | 28 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| REFERÊNCIAS | 34 |
| ANEXOS | 36 |
| APÊNDICES | 38 |

APRESENTAÇÃO

Para iniciar minha escrita considero relevante ressaltar um pouco da minha formação e da minha vida profissional. Em 2008 conclui o curso Normal Superior, e, neste mesmo ano iniciei minha primeira especialização em Educação Infantil e Alfabetização. Este era meu campo de atuação, pois trabalhei durante seis anos na Educação Infantil.

Por motivos pessoais em 2011 mudei de cidade, onde resido atualmente. Neste mesmo ano iniciei uma nova etapa na minha carreira, pois comecei minhas atividades na APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), me especializei em educação especial e me capacitei em AEE (Atendimento Educacional Especializado). Esta experiência me fortaleceu e pude ampliar meus conhecimentos. Em 2012 tive a oportunidade de ser selecionada para a especialização em gestão educacional na UFSM, colocando em prática meus conhecimentos. Além da APAE, atualmente estou ocupando o cargo de coordenadora pedagógica de uma escola municipal de Humaitá, RS.

Foi por estar neste campo de atuação que me motivou a realizar esta pesquisa, pois pude perceber o quão importante o Projeto Político Pedagógico é para desenvolver um trabalho de qualidade e ter unidade no processo educacional. Os sistemas educacionais não compreendem somente um conjunto de componentes constituídos de infraestrutura física, de conteúdos e programas curriculares, livros, materiais, equipamentos didáticos e recursos humanos. Possui também uma legislação, normas e atribuições.

Esses componentes são o insumo básico para a organização e funcionamento do sistema escolar e do desenvolvimento do ensino. Portanto, é imprescindível, anualmente, a mobilização de importantes recursos para atender à procura por educação de grandes contingentes populacionais.

Essas buscas, por gerarem custos permanentes, necessitam de formas diferenciadas de planejamento. O Projeto Político Pedagógico¹ cumpre, para

¹ Quando me refiro PPP é Projeto Político Pedagógico

esse tipo de sistema, um importante papel no sentido de garantir o aporte dos recursos, bem como equacionar os interesses, os projetos e distribuí-los ao longo de tempos diferenciados e entre atores institucionais distintos. A oferta da educação pública implica, portanto, em priorizar, estimar e garantir os recursos financeiros. Nesta perspectiva Rossi nos relata que:

A prática da gestão não se esgota no âmbito da instituição escolar nem se reduz à ação dos gestores nos processos administrativos e pedagógicos. Deve ter em conta um projeto pedagógico, assegurado por organização do trabalho escolar colegiada, envolvendo, se possível, todos os personagens que atuam na escola – pois uma prática que dê respostas a alguns dos problemas existentes é uma construção coletiva na qual devem comprometer-se diferentes ações individuais. (Rossi, 2004, pp. 36 - 37)

Considerando o acima exposto, consolida-se e justifica-se a elaboração desta pesquisa, que traz em seu bojo a intencionalidade de auxiliar os gestores a perceber a necessidade e a relevância do PPP nas instituições de ensino, com vistas à orientação, revisão e aprimoramento dos processos de gestão que tem como propósito maior a garantia de uma educação de qualidade para todos.

Uma das principais características da sociedade do final do século passado e início deste século é a intensidade das mudanças e das transformações. A globalização da economia, os avanços das tecnologias e das comunicações, tem promovido grandes modificações na sociedade e no mundo dos negócios. Tais fenômenos influenciaram tanto o mercado mundial quanto a demanda por força de trabalho, respaldados pelos ditames do capital.

As estatísticas mostram que as organizações que não possuem planejamento apresentam mais dificuldade em responder rapidamente às mudanças e de se manterem competitivas no mercado. Neste sentido, é preciso ter um sistema que contemple práticas de gestão adequadas, controladas, disseminadas e com uso contínuo, que estejam alinhadas aos fundamentos da excelência.

As instituições de ensino, a exemplo de outras organizações sociais, estão inseridas neste contexto de mudanças, muitas delas imprevisíveis, desafiando seus administradores. Para enfrentar os problemas advindos desse

contexto dinâmico e competitivo, os gestores estão usando de forma crescente o planejamento. Segundo Lück,

Ressalta-se que a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino. Isso por que é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. (LÜCK, 2011, p. 17)

Diante do cenário de mudanças e incertezas, os estudiosos e teóricos vêm recolocando a dinâmica do funcionamento da escola no centro de suas preocupações. Isto porque se reconhece que a educação, numa sociedade globalizada e numa economia centrada no conhecimento, constitui valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade. Desta maneira, assistimos um esforço coletivo para compreender a relação escola-sociedade e entender como decisões, nas instituições escolares, podem capacitar melhor os que atuarão na realidade social.

De acordo com Lück,

O necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser. Em suma, aperfeiçoa-se e qualifica-se a gestão para maximizar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois, identificada, em última instância, por esses resultados. (LÜCK, 2011, pp. 17 - 18)

Nesta perspectiva, a qualidade de ensino apresenta-se com a mesma importância da democratização das oportunidades de acesso à escola. Ao mesmo tempo, a gestão das escolas e dos sistemas de ensino pode ser considerada fundamental para superar os obstáculos políticos e técnicos, com objetivo de melhorar a qualidade educativa. É neste contexto que entra o papel do Projeto Político Pedagógico como ferramenta da gestão escolar.

Rossi ressalta que:

A gestão da escola, enquanto instrumento mediador do PPP da ação dos sujeitos da comunidade escolar, confere significado à (re)construção social dos modelos organizacionais, favorece a

autonomia relativa dos educadores dentro dos limites das políticas públicas sociais que lhes conferem (ou não) significado. (ROSSI, 2004, p. 36)

Nesse contexto, o PPP é colocado como ponto central no processo de mudança dos sistemas educacionais. Nesta pesquisa qualitativa, Estudo de Caso, os sujeitos são sete professores e quatro funcionários de uma escola municipal de ensino básico, do município de Humaitá, Rio Grande do sul. Neste sentido, a problematização dessa pesquisa é: **Quais foram os caminhos percorridos na construção do Projeto Político Pedagógico de uma escola municipal de ensino básico do município de Humaitá, RS e como foi a participação da comunidade escolar nesta construção?**

Portanto, os objetivos deste trabalho são:

- Conhecer os caminhos percorridos na construção do Projeto Político Pedagógico da escola em questão.
- Analisar e compreender a participação da comunidade escolas neste percurso, bem como a importância que o mesmo tem no trabalho diário na escola.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa² por meio de questionário, o qual se caracteriza como um estudo de caso³ que traz como linha norteadora um referencial teórico sobre as relações desse trabalho com a comunidade escolar, expressados por uma concepção participativa de educação e sociedade.

No primeiro capítulo desta Monografia, encontra-se um breve histórico sobre o planejamento, de como ele sempre foi um instrumento importante para o ser humano, em qualquer setor da vida em sociedade. Em relação à gestão

² “A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. [...] a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada [...]” (Lüdke e André, 2013, p. 12)

³ “O estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples [...] ou complexo [...]. O caso é sempre bem delimitado, devendo ter os seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. (LÜDKE e André, 2013, p. 20)

escolar, apresentaremos as contribuições do PPP, pois o mesmo representa o planejamento da escola como um todo.

O segundo capítulo trata-se sobre o Projeto Político Pedagógico como sendo uma prática social que se constitui historicamente, naquilo que os educadores produzem nas escolas, como expressão de suas escolhas alternativas diante das contradições, dos embates, que se apresentam. Neste capítulo também discorreremos sobre a gestão democrática ou participativa, bem com sua relevância no contexto educacional.

Já no terceiro capítulo estão as análises das respostas dos questionários, as escritas das professoras e funcionárias, reflexões acerca das respostas respaldadas em referências teóricas.

Nas considerações finais, destaca-se que o trabalho coletivo e participativo é de fundamental importância para a construção do Projeto Político Pedagógico. Pois, somente quando todos participam, sentem-se responsáveis e comprometidos com a educação podendo construir uma gestão democrática e participativa, tendo o Projeto Político Pedagógico como uma das principais ferramentas da Gestão Escolar.

1- UM HISTÓRICO DO ATO DE PLANEJAR E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO ESCOLAR

O planejamento sempre foi um instrumento importante para o ser humano, em qualquer setor da vida em sociedade: na empresa, em casa, no governo e também na escola. Planejar torna possível estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazo; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades, avaliar.

A revolução industrial deu origem ao estudo sistemático do trabalho e dos princípios da organização e do planejamento. Taylor, pai da administração científica, dedicou-se ao estudo do fenômeno da produtividade organizacional, concluindo pela distinção entre as funções de direção das funções de execução.

Foi ele quem substituiu o planejamento empírico pelo planejamento que interviesse como função de direção e como instrumento de organização e padronização do trabalho, sendo uma função que caberia aos diretores. Taylor foi o precursor da análise interna como elemento do processo de planejamento estratégico. Neste contexto, Lück trata que:

A partir de uma visão abrangente e integradora, o planejamento contribui para a coerência e consistência das ações, promovendo a superação do caráter aleatório, ativista e assistemático. Como instrumento de preparação para a promoção de objetivos, ele antecede as ações, criando uma perspectiva de futuro, mediante a previsão e preparação das condições necessárias para promovê-lo (...). (LÜCK, 2009 p.33)

Já o processo administrativo de Fayol foi retomado por diversos autores, tornando-se um quadro de identificação para explicar a função administrativa no interior da organização. Neste contexto Será um bom administrador se planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados, saber comandar e controlar as atividades. Essa escola prioriza os valores econômicos e enfatiza que os resultados são determinados a partir da eficiência da execução do trabalho.

Cabe destacar que o planejamento aparece como elemento principal do processo, definindo-se em termos de fins e meios para atingir os objetivos da

organização. Arguin apresenta o modelo administrativo para definir a tarefa do presidente dos Estados Unidos, que se refere às seguintes atividades:

PLANNING: fazer o plano das coisas a executar e propor os métodos para atingir os fins da organização. ORGANIZING: estabelecer as estruturas formais da autoridade, com seus diferentes níveis. STAFFING: recrutar o pessoal e criar condições favoráveis de trabalho. DIRECTING: dirigir a empresa pelo processo contínuo de tomada de decisão. COORDINATING: relacionar em um todo harmônico as diversas atividades do plano de ação. REPORTING: informar aos intermediários por meio de relatórios. BUDGETING: realizar as diversas atividades: o planejamento financeiro, a contabilidade e a verificação. (ARGUIN, 1988, p.18)

Este modelo acabou tornando-se referência para diversos autores. Todavia, ele foi criticado por apresentar um caráter estático, uma vez que analisava as condições para assegurar a eficiência de uma organização, abandonando o aspecto dinâmico e criativo que envolve o processo de planejamento.

De 1950 e 1960 predominou o chamado planejamento financeiro, que tinha no orçamento o principal instrumento de controle e operacionalização da gestão. Na década de 1970 vigorou o planejamento de longo prazo, que priorizou os objetivos a serem alcançados em um período de longa distância, entretanto não previa mudanças.

Na década de 1980, privilegiou-se o planejamento que definia estratégias que se desenvolveriam num período de tempo variável, considerando a análise dos ambientes externo e interno. O principal problema desse tipo de planejamento foi à dissociação entre o planejamento e sua implementação. Finalmente, na década de 1990, surgiu a gestão estratégica, diferenciando-se pela abordagem equilibrada de todos os recursos da organização para consecução de seus fins.

Os objetivos da organização escolar e da organização empresarial são antagônicos, a escola tem como objetivo cumprir a sua função de socializar os conhecimentos, para tanto é preciso à construção de práticas de gestão voltada à transformação social com a participação dos cidadãos, neste sentido a gestão é vista como uma mediação entre os recursos tanto materiais como humanos na escola para alcançar os objetivos.

Tendo em vista o exposto, é possível perceber que o planejamento para o ser humano sempre foi de suma importância na vida em sociedade, ou seja, ter ele presente em casa, no governo e na escola, torna possível antecipar situações, organizar as atividades, estabelecer prioridades e avalia-las.

Com passar do tempo e todas as mudanças que ocorreram nesse novo mundo globalizado, a escola passou a ser desafiada a acompanhar e agir neste contexto de tecnologias e informações. Neste sentido, fica em evidência o papel do gestor na escola, que precisa cumprir diversos papéis dentro da instituição de ensino. Na verdade, cabe a ele a responsabilidade de dirigir da melhor forma possível todas as decisões tomadas para garantir a qualidade da educação.

Para Lück,

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais. (LÜCK, 2011, p. 21)

Através de formas de organização escolar e gestão, as escolas têm como tarefa e objetivo primordial a educação, o ensino e a aprendizagem dos alunos. As questões relacionadas a planejamento, gestão, organização e controle de atividades educacionais estão vinculadas a diversos termos.

Arguin apresenta a gestão como:

É um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. (ARGUIN, 1988, p.23)

A partir de 1930, em virtude do aumento do número de escolas e professores, o poder público passou a investir na formação e preparação de profissionais da educação, regulamentando o curso de Pedagogia. Esta regulamentação foi adequando-se ao longo dos anos nas questões ligadas ao ensino, organização e gestão de sistemas escolares, além de estar

evidenciando o planejamento estratégico com uma ferramenta de grande importância.

Sendo assim, a gestão democrática ou participativa, caracteriza-se pela descentralização, autonomia, racionalização dos recursos financeiros, participação dos demais integrantes da escola na gestão, como, por exemplo, pais; os efeitos mais imediatos são a instituição do projeto político pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola através dos conselhos escolares.

Segundo Lück,

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LÜCK, 2011, p. 22)

O planejamento considera as variáveis: espaço, tempo, movimento. Bem como decidem e agem sempre com base na relação entre as suas habilidades e a capacidade, apostando também na inteligência dos seus opositores, com o fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Portanto, conhecer a realidade das instituições e os desafios a serem superados é de suma importância para o gestor. Neste sentido, Lück nos mostra que:

Novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. (LÜCK, 2009 p.16)

Uma gestão adequada para a realidade da escola é um fator primordial para uma educação de qualidade. Saber a cultura dos sujeitos que ali freqüentam, conhecer suas famílias, visando o vínculo entre comunidade e escola. Esta é uma missão coletiva da equipe escolar, que vai ao encontro dos objetivos de uma gestão democrática e participativa

2 - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curricular. (LIBÂNEO, 2012, p. 483)

O Projeto Político Pedagógico, como prática social, se constitui historicamente, naquilo que os educadores produzem nas escolas, como expressão de suas escolhas alternativas diante das contradições, dos embates, que se apresentam.

Vasconcelos dá a seguinte explicação;

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-pedagógico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONCELOS, 2004, p.169)

Para o autor acima referendado, o PPP só será realmente um direito e um dever quando todos os envolvidos nesse processo estiverem cientes de que fazem parte dele, acreditando na sua importância. Desta forma, ele não será somente um documento, e sim, poderá ser utilizado como norteador para um trabalho pedagógico, desenvolvido coerentemente entre teoria e prática.

2.1 A importância do projeto político pedagógico no contexto escolar.

O projeto deve ser uma construção coletiva, a partir de demandas reais, apontadas por professores, alunos, pais, diretores e comunidade em geral. Nesse processo, a escola constrói autonomia, ganha segurança para alcançar seus objetivos e para enfrentar os desafios postos pela sociedade.

O PPP é um processo permanente de reflexão e discussão sobre os problemas da escola, possibilitando a vivência democrática, já que conta com a participação de todos os membros da comunidade escolar. Ele busca organizar o trabalho pedagógico, superando conflitos no interior da escola e diminuindo os efeitos da divisão do trabalho, que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Sendo assim, ele é considerado o resultado de uma decisão coletiva, que leva a escola a criação de sua própria identidade e a conquista de sua autonomia.

A construção do Projeto Político Pedagógico exige bastante dos seus participantes e é necessária a articulação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. Na conciliação entre os diversos interesses existentes no âmbito escolar, encontramos o gestor que age enquanto mediador no processo de interlocução, entre os diferentes segmentos que compõem a escola.

De acordo com Vasconcelos,

[...] É o projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização e através disto permitir o diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com os órgãos dirigentes. (VASCONCELOS, 2002, p.21)

Percebe-se, no entanto, que em muitas escolas o PPP não é feito de forma participativa. Com isso, ele acaba não se concretizando, ou negando-se enquanto instrumental para a vivência democrática, bem como a conquista da autonomia da escola, perdendo o seu sentido principal que é ser um mediador de decisões, da condução das ações e da análise dos seus resultados e impactos.

Neste sentido, podemos entender que o projeto norteia o trabalho da escola por encaminhar ações para o futuro com base na sua realidade atual e sua história. É um planejamento que prevê ações a curto, médio e longo prazo, intervindo diretamente na prática pedagógica diária. As ações refletidas no projeto procuram incluir desde os conteúdos, avaliação e funções até as

relações que se estabelecem dentro da escola e entre a escola e a comunidade.

A importância da escola em construir este documento é reconhecida pela legislação. Assim, o Projeto Político Pedagógico, em âmbito federal, é citado pela Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9.396/98 (BRASIL,1996).

Segundo Sousa e Corrêa (apud DAVIS, 2002, p.49), é preciso pensar “o projeto pedagógico como um direito e um dever da escola e como um dos desafios para o avanço na organização do trabalho pedagógico”.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96, a instituição escolar tem autonomia para que o Projeto Político Pedagógico aconteça. Isto é assegurado no art. 15, Título IV:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Em relação à autonomia, é preciso perceber que existem três eixos, que estão interligados (administrativo, financeiro e pedagógico) e que delineiam a identidade da escola. Autores que discutem a questão da autonomia, reconhecem a limitação da escola em relação a esses eixos, sendo, portanto, uma autonomia relativa. Segundo Veiga,

A principal possibilidade de construção do projeto político pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. (VEIGA, 2004, p. 14)

Quanto maior for a participação de diferentes segmentos no processo de construção do projeto, mais ampla pode se tornar essa autonomia. Segundo Vasconcelos (2004, p.47), “não compete à equipe diretiva assumir o papel de guardião do projeto, e em especial do cumprimento da programação. Isto é tarefa de todos”. Sendo resultado da reflexão coletiva, implica em um compromisso coletivo, que oriente a prática pedagógica da instituição, crie estratégias e condições para um planejamento geral, aponte os ideais dos

envolvidos com a questão educacional, bem como adequação à realidade social. Não é um processo simples, pois exige de seus agentes o compromisso de ressignificar a própria prática. Segundo Gadotti:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas com o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor 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. (GADOTTI, 1994 apud VEIGA, 2004, p. 12)

O PPP da escola, portanto, é o plano de melhoria, de mudança de uma realidade. Essa realidade configura-se no trabalho pedagógico que se realiza diariamente nas aulas, no currículo, na metodologia, no processo de avaliação, na forma de participação dos pais, nas relações interpessoais, na concepção de educação que a escola defende, na coordenação pedagógica praticada, na forma de gestão implantada. Enfim, todas as ações desenvolvidas na escola, tendo em vista o processo ensino-aprendizagem. Constituem o trabalho pedagógico da escola, que por sua vez, configura-se no PPP.

Outro aspecto sobre o PPP é apontado por Paro (2000), quando assinala que é necessária uma gestão escolar articulada com uma transformação social, fundamentada em objetivos educacionais representativos dos interesses de amplas camadas da população e que leve em conta a especificidade do processo.

Este processo deve ser determinado pelos mesmos objetivos. Nesse sentido, cabe ao gestor escolar como líder, como educador da coletividade, de maneira eficiente e prática, envolver todos os segmentos: professores, alunos, pais, funcionários, comunidade. Também deve influenciá-los e ajudá-los positivamente para participarem, protagonizarem as mudanças e transformações que se fizeram necessárias, para que a escola cresça e seja eficaz, conquistado uma educação pública de qualidade para todos.

A Gestão Democrática e Participativa é uma forma de gestar uma instituição de maneira que possibilite a participação e a transparência. Esse

modelo representa um desafio a ser desenvolvido através da necessidade de participação e colaboração de todas as pessoas envolvidas no processo administrativo e pedagógico da escola. Nesta perspectiva de Gestão Democrática Libâneo ressalta que:

A participação na gestão democrática implica decisões sobre as formas de organização e gestão. É preciso que a direção e os professores entrem em acordo sobre as práticas de gestão. Por exemplo, define-se que as decisões sejam tomadas coletivamente, que todos entrem em acordo sobre elas com base em um consenso mínimo. Entretanto, uma vez tomadas as decisões, atribuem-se responsabilidades e faz-se o acompanhamento e a avaliação do trabalho. (LIBÂNEO, 2012, p. 484)

Os elementos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, como no conselho escolar, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo participativo e coletivo, na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar, na divulgação e transparência na prestação de contas.

Segundo Libâneo:

O projeto resulta de práticas participativas. O trabalho coletivo, a gestão participativa, é exigência ligada à própria natureza da ação pedagógica; propicia a realização dos objetivos e o bom funcionamento da escola, para o que se requer unidade de ação e processos e procedimentos de tomada de decisões. (LIBÂNEO, 2012, p. 484)

Esse modelo de gestão exige uma ruptura na prática de gestão tradicional, enfrentando as questões de exclusão e centralização de decisões, neste sentido o PPP implica uma construção coletiva ligado aos interesses e necessidades de um todo além de haver o fortalecimento do Conselho Escolar.

Para Libâneo o Projeto Político Pedagógico:

[...] é, também, prática educativa, manifestações do caráter formativo do ambiente de trabalho. Ou seja, a organização escolar, o sistema de gestão e de tomada de decisões, carrega uma dimensão educativa, constitui espaço de formação. O projeto pedagógico, assim entendido, é ingrediente do potencial formativo das situações de trabalho. (LIBÂNEO, 2012, p. 484)

A qualidade da escola é global, devido à interação dos indivíduos e grupos que influenciam o seu funcionamento. O gestor deve saber integrar objetivo, ação e resultado, assim agrega à sua gestão, participantes, que

procuram o bem comum de uma coletividade, neste contexto o Projeto Político Pedagógico se torna um instrumento de transparência na gestão democrática.

3 OS DESAFIOS DA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

3.1- Conhecendo os caminhos

Este capítulo possibilita a análise dos questionários respondidos pelas professoras, para entender o processo pelo qual a escola passou na elaboração do seu Projeto e a participação das mesmas em sua construção, pois, por mais significativa que seja a função do PPP, a sua viabilização não é um caminho fácil.

A equipe deve estar atenta a essas discussões, refletir sobre cada item com o grupo e pesquisar a fundamentação, para esclarecer as dúvidas aos agentes envolvidos. Neste sentido, Vasconcelos lembra:

A apreensão que os diferentes membros da comunidade educativa farão da realidade escolar poderá ser bastante divergente. Vai ser preciso muita interação, muito diálogo para se chegar às necessidades e às possibilidades de forma rigorosa (não-alienada) e coletiva. (VASCONCELOS, 2004, p. 30)

Para tornar possível a realização do PPP, é preciso, de acordo com Padilha (2003), pensar em estratégias, em uma metodologia de trabalho que reconheça esse momento como uma festa da escola cidadã, ou seja, uma oportunidade que permita uma leitura de mundo no sentido de conhecer a realidade local e intervir de forma democrática e participativa.

Nesta pesquisa busquei conhecer e entender os caminhos que a escola traçou na escrita do seu PPP. Também foi analisado a participação da comunidade escolar, a importância deste documento no trabalho diário em sala de aula e na escola como um todo.

Procurei manter o anonimato das professoras e funcionárias da escola que responderam o questionário. Para tanto, foi utilizado um codinome escolhido por mim para cada uma. O questionário continha sete questões para as professoras e seis para as funcionárias. Os questionários encontram-se no apêndice deste trabalho.

As questões estarão descritas no texto. Primeiramente, encontram-se as respostas das professoras e após das funcionárias. A formatação em *itálico* corresponde aos discursos dos pesquisados.

3.2- A construção do projeto político pedagógico

O PPP é um documento que reflete a escola e sua realidade, indicando o tempo e as mudanças que acontecem na sociedade. É fundamental que as discussões sobre os objetivos e metas sejam retomadas, para que ele reflita a escola como ela é, buscando melhoria na educação.

É importante ter sempre em mente que “o projeto não pode ser uma camisa de força para a escola e para o professor [...] A postura de abertura deve ser mantida” (VASCONCELOS, 2004, p. 47), e que, portanto, não há como ficar preso a prazos estabelecidos para nortear uma prática. Assim, a escola poderá continuar tendo autonomia para reescrevê-lo quando sentir necessidade, de modificá-lo quando perceber, durante a prática e execução do mesmo, que há necessidade de redimensionar metas, prazos, ou mesmo, estabelecer novos rumos.

Então, para você professora, qual a importância do Projeto Político Pedagógico?

Rosa, é a diretora da escola, iniciou neste cargo este ano, tem cinco anos de atuação nesta escola, tem graduação em Educação Física. Trabalha no município, estado e rede privada. Sua jornada de trabalho é de cinquenta e três horas.

Ele é a corrente sanguínea da escola, pois através dele que está transcrito o que a escola idealiza, suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para atingi-los. (Rosa)

Lilás, tem catorze anos de experiência profissional, sendo três nesta escola. Tem magistério e é graduada em história e geografia. Atualmente está trabalhando com a educação infantil em outra escola do município. Sua carga horária é de quarenta horas semanais.

O PPP estrutura o funcionamento da escola nas suas mais diferentes atividades, atribuições, objetivos, necessidades, etc. o PPP caracteriza a escola enquanto instituição de ensino, coloca-nos a par da situação real da escola e identifica o corpo docente e discorre sobre a atuação neste ambiente. (Lilás)

Verde, é formada em Pedagogia, especialista em Educação Especial e está iniciando sua carreira como professora e está na escola há seis meses. Sua jornada de trabalho semanal é de vinte e quatro horas.

Para mim o PPP é de suma importância, pois é instrumento teórico metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de forma refletida, consciente e sistematizada e o que é essencial, participativa. Levando a escola ter clareza de suas crises, da função social da educação básica e do importante papel da inovação, contemplando os aspectos pedagógicos, administrativos e políticos. (Verde)

Amarelo, sua experiência profissional é de vinte anos, desses oito na escola pesquisada. Tem magistério e sua formação é em Pedagogia. Trabalha com alfabetização e sua carga horária é de vinte horas.

“O Projeto Político Pedagógico, acredito que é o documento que norteia todo trabalho escolar. É o perfil da escola.” (Amarelo)

Laranja, trabalha com alfabetização, tem magistério e graduação em Pedagogia. Tem vinte e seis anos de carreira, sendo doze na escola. Sua jornada de trabalho é de vinte horas, pois já é aposentada nas suas outras vinte horas.

A importância do PPP é imensa para que a escola possa ter um caminho traçado a ser seguido. É o “carro chefe” da escola, um rumo com os pés firmes quem nela está desenvolvendo sua profissão, na missão com convicção de chegar em ponto comum. (Laranja)

Branco, atua na educação infantil da escola, tem vinte e nove anos de trabalho, sendo doze na escola. Sua formação é em magistério e Pedagogia com uma carga horária é de vinte horas.

“O Projeto Político Pedagógico é importante por que é um documento de identidade da escola, daquilo que a instituição se propõe a realizar.” (Branco)

Marrom, tem catorze dos seus dezenove anos de trabalho na escola, é formada em matemática, trabalha com o ensino fundamental desta escola e outra do mesmo município.

O PPP dá o suporte e nos orienta onde buscamos informações sobre a comunidade escola. (Marrom)

A mesma pergunta foi realizada para a equipe de funcionárias da escola, onde as mesmas responderam da seguinte maneira:

Violeta, é a bibliotecária do turno da manhã da escola, tem ensino médio completo e está há um ano e meio na escola. Trabalha também na biblioteca de outra escola do município. Sua carga horária é de quarenta horas.

A importância do PPP é para ter um bom andamento do ensino e para o trabalho dos profissionais. (Violeta)

Roxo, está iniciando sua graduação em Pedagogia, trabalha com serviços gerais. Seu tempo de trabalho é de onze anos, e destes, está há um na escola.

“O PPP é fundamental para o processo de ensino-aprendizagem na escola.” (Roxo)

Vermelho, iniciou sua carreira na escola a um ano e dez meses, com a função de secretária. Está cursando a graduação em Física e sua jornada de trabalho é de quarenta horas.

A construção do PPP é peça fundamental no planejamento das instituições de ensino em seus vários níveis e modalidades. É o PPP que irá demonstrar o que a escola idealiza, quais suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para atingi-los. (Vermelho)

Preto, está a três anos na escola, onde iniciou suas atividades. Trabalha como merendeira e sua carga horária é de vinte horas.

“Para mim tem grande importância, pois através dele pode se organizar o trabalho na escola, visando sempre a qualidade da educação.” (Preto)

Com as respostas obtidas é possível perceber que todas consideram o Projeto Político Pedagógico como um processo de planejamento muito importante, onde as ações assumidas coletivamente devem estar organizadas em um documento e este possa orientar a escola. Todas o apreciam como um norte para o trabalho da equipe escolar.

3.3- A importância da participação coletiva

A apresentação dos discursos das questões restantes não é forma linear, ou seja, na sequência do questionário, pois as respcc complementam e estão dispostas pela relevância que surgiram no texto

O Projeto Político Pedagógico não pode ser imposto, mas construído coletivamente, por se tratar de um documento que expressa a identidade de uma comunidade escolar e não de um grupo ou equipe técnica, sendo uma necessidade, e não apenas uma obrigação. Segundo Lück,

É importante que a participação seja entendida como um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo inter apoio na convivência do cotidiano da gestão educacional, na busca, por seus agentes, da superação de suas dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios, do bom cumprimento de sua finalidade social e do desenvolvimento de sua identidade social. (LÜCK, 2011, p. 30)

Essa construção será possível por meio das discussões e reuniões que envolvam toda a comunidade escolar, ou seja, entre equipe administrativa, financeira e pedagógica, alunos, familiares e comunidade. Da mesma forma, deve sempre estar focando a melhoria da prática educativa, transformando idéias e concepções em movimentos de ação importantes e fundamentais para o processo de construção de uma gestão democrática. Sabendo da importância do trabalho coletivo, destaco a fala da Lilás:

Particpei da elaboração de algumas partes dele, uma vez que trabalhava em outra escola em anos anteriores. Acredito que boa parte do PPP foi elaborado pela equipe diretiva. Acredito também que só temos vantagens participando da elaboração do PPP, por que estamos ajudando a construir o diagnóstico de nossa realidade escolar e fazemos um monte de reflexões e apontamentos acerca das novas metas a seguir, os objetivos que nortearam o trabalho docente na busca do melhoramento do processo de ensino aprendizagem. (Lilás)

Todo processo requer um articulador que, no caso da construção do PPP, pode ser o(a) diretor(a) da escola, o(a) supervisor(a), o(a) coordenador(a). A existência de uma escola requer o trabalho de muitas

peças que interferem diretamente no seu cotidiano. Neste sentido, é preciso envolver toda a sua comunidade (secretaria, limpeza, cozinha, biblioteca, entre outros) na elaboração do Projeto para que este possa retratar a realidade da comunidade escolar.

No meu cotidiano o PPP não está sendo utilizado, embora ele se configure numa ferramenta de planejamento e avaliação que todos os membros devem consultar a cada tomada de decisão. O processo de gestão desta escola é muito competente este processo se dá através de organização, planejamento e avaliação. Há diálogo entre todos, o grupo é unido, existe uma boa infraestrutura para a equipe, a comprometimento por parte da grande maioria de alunos, professores, funcionários e equipe diretiva. (Vermelho)

A participação dos mais diferentes segmentos faz com que, na sua individualidade, o funcionário da escola perceba a importância da sua função na organização e funcionamento da escola. Esta conscientização terá reflexos na coletividade já que cada um poderá passar a exercer seu papel compreendendo a influência que exerce sobre a função do outro.

Eu como educadora quando iniciei o meu trabalho nesta escola solicitei o PPP a diretora para que eu pudesse ver e saber qual era o objetivo a ser alcançado como um todo nesta escola. Um norte para o meu trabalho. O que dá para ser observado é que nem todos os professores o utilizam como o eixo norteador do seu trabalho. Tento colocar o PPP em prática no meu trabalho de educadora. (Laranja)

É fundamental que os professores se envolvam com a elaboração do PPP. Com esse comprometimento, trazendo para as discussões sua visão de educação, ações possíveis de serem executadas, eles estarão contribuindo para melhorar a qualidade da educação na escola.

Partindo do pressuposto de que professores e demais funcionários da escola tenham um compromisso profissional e ético em relação à qualidade da educação, a sensibilização, o convencimento destes precede o envolvimento dos alunos e familiares. Tanto os alunos quanto seus familiares precisarão encontrar motivação na equipe de funcionários da escola para acreditarem na importância desta construção. Além dessa motivação, os próprios professores deverão estar convencidos da necessidade dessa participação já que para Hernández (2003, p.25) “a escola não pode ser propriedade dos professores,

ela deve incluir toda comunidade educativa no planejamento de suas metas de melhoria”.

Quando o PPP é elaborado, é necessário conhecer a realidade em que vivem os alunos da escola, a sua história de vida, os seus sonhos para o futuro e refletir sobre eles. Neste sentido, a equipe precisa buscar alternativas que possam abranger todos os alunos nesta elaboração, observar, dialogar e entender a importância da escola para a vida deles.

Minha escola possui gestores preocupados com o bem estar dos alunos, professores e funcionários. Preocupados com as peculiaridades de cada aluno, e é claro, de seu aprendizado. Gestores que usam o amor para comunicar, educar, estabelecer vínculos, escutar, solucionar problemas, encaminhar alunos com problemas e/ou dificuldades de aprendizagem. (Amarelo)

É relevante lembrarmos que a escola existe em função do aluno e que é ele quem vive mais diretamente o processo pedagógico, a realidade escolar. Conteúdos, avaliação, relações sociais e valores vão constituindo, diariamente, a história de vida de cada criança e, possivelmente, cada criança terá algo a dizer sobre esses assuntos que vivencia.

Durante a elaboração, os alunos devem ser ouvidos para que possa ser entendida a visão que os mesmos têm da escola onde estudam. Promover a participação dos alunos significa atestar para eles sua importância, bem como mostrar que a escola se preocupa com eles e deseja assumir a responsabilidade de buscar caminhos que possibilitem transformar a realidade em que vivem. Segundo Rossi,

Predominam nas escolas atuais, diferentes modelos referenciais, vários sujeitos com diversas prioridades, uma certa desconexão com as normas instituídas. A gestão democrática colegiada comporta professores, pais de alunos, diretores, coordenadores, técnico e funcionários de classes sociais, níveis de escolaridade, idades, religiões, ideologias, etnias diferentes. (ROSSi, 2004, p. 67)

A participação da família nas discussões possibilita à escola compreender e reconhecer mais profundamente a realidade de seus alunos. Ouvir os pais significa abrir a escola para quem, mesmo não estando presente

diretamente na escola, está envolvido com ela, tendo interesse em tudo o que ocorre nos tempos e espaços da instituição.

A contribuição dos pais pode não ter base teórica, mas, certamente, trará angústias, desejos e medos que eles sentem em relação à vida escolar de seus filhos. Além desse aspecto, é possível que os pais ressignifiquem o olhar que a escola, principalmente por meio do professor, possui em relação à prática pedagógica e à organização. O olhar que vem de fora proporciona a observação de pontos que já se acomodaram aos olhos daquele que convive diariamente naquele espaço.

A escola deve ser um espaço de produção dos conhecimentos, tornar a escola um ambiente alegre, buscar o trabalho coletivo, aluno – aluno, professor – professor, professor – aluno, direção, escola e comunidade, trabalhar com o aluno a sua realidade vivencial complementada com o conhecimento histórico construído para que o mesmo consiga estabelecer relações entre os conhecimentos e as influências exercidas no cotidiano. (Branco)

Pelos motivos expostos é que, no processo de construção do PPP, é muito importante a escola conhecer a realidade que a cerca: que tipo de comércio existente, qual a cultura de sua comunidade, que tipo de atividades acontece nas proximidades e de que forma são utilizados os tempos e espaços existentes fora dos portões da escola.

Finalizando a discussão relacionada à necessidade da elaboração e participação coletiva, Vasconcelos ainda esclarece que,

Não havendo adesão do coletivo, um projeto pode ser elaborado pela equipe de direção, tanto para cumprir uma exigência, quanto para ter alguns elementos de referência para o próprio trabalho, mas entendendo que não é o da escola como um todo. (VASCONCELOS, 2004, p.41)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta Monografia teve como objetivo conhecer os caminhos percorridos na construção do Projeto Político Pedagógico da escola em questão. Desta forma, procurou-se saber sobre a participação da comunidade escolar neste percurso, bem como a importância que o mesmo tem no trabalho diário na escola.

Neste contexto, no primeiro capítulo desta Monografia apresentei um breve histórico sobre o planejamento, e a sua importância para a vida em sociedade. O segundo capítulo tratou sobre o Projeto Político Pedagógico como sendo uma prática social que se constitui historicamente. Neste mesmo capítulo, foi apontado também sobre a gestão democrática ou participa e sua relevância no contexto educacional.

Já no terceiro capítulo ressaltarei as respostas dos questionários, as escritas das professoras e funcionárias, reflexões acerca das respostas respaldadas em referências teóricas.

Nesse sentido, concluiu-se que o PPP constitui a identidade do estabelecimento educacional, que se revela nas ações dos diferentes sujeitos internos e externos que, por sua vez, influenciam tempos, espaços, relações e conhecimentos dessa escola.

Com a esperança de uma escola melhor, ousou apontar alguns encaminhamentos possíveis para a reestruturação do PPP coletivo, ou, pelo menos, para a discussão desses temas, partindo da necessidade de compreender a “lógica” das políticas educacionais e suas perspectivas para a escola pública: rompendo o isolamento dos diferentes segmentos escolares.

A participação coletiva e efetiva de alunos, pais, professores funcionários e toda comunidade escolar; observação crítica do cotidiano escolar; resgatar a escola como espaço democrático, comunitário e público, onde todos tenham voz e vez; refletir sobre a importância e função do PPP e por fim, revisar os “papeis” de cada um e o compromisso com metas comuns tornam-se cada vez mais fundamentais, uma vez que ao participarem deste

processo sentem-se mais comprometidos e responsáveis pela implementação do mesmo.

Percebe-se, portanto, que repensar o PPP da escola, é uma reestruturação necessária e possível, devendo esta ser pautada em dois princípios básicos: o da necessidade e o da possibilidade, visando uma melhoria na qualidade do processo ensino-aprendizagem e na gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ARGUIN, G. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Tradução de Valdemar Cadó. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 out. 2005.

DAVIS, Cláudia. ET AL. **Gestão da Escola: desafios a enfrentar**, Rio de Janeiro: DP&A, 2002

HERNENDEZ, Fernando. **O Projeto Político Pedagógico vinculado à melhoria das escolas**. Pátio, Porto Alegre: Artmed, nº. 25, p.08-11, fev.2003.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. Apresentação. In: LUCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília, 2000.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo, Curitiba, 2009.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Ed. Vozes. Série Cadernos de Gestão. 2011.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

PADILHA, Paulo Roberto. **Caminho para uma escola cidadã mais bela prazerosa e aprendente**. Pátio, Porto Alegre: Artmed, n.25, p. 12-15, fev. 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

ROSSI, Vera Lúcia. **Gestão do Projeto Político Pedagógico**. Entre corações e mentes. São Paulo. Ed. Moderna. 2004.

VASCONCELOS, Celso do Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2004.

_____. **Planejamento:** Projeto de Ensino –Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org). **Projeto político-pedagógico:** uma cor possível. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

ANEXOS

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

Santa Maria, de de 2013.

AUTORIZAÇÃO

Concordo em participar da Coleta de dados para a Pesquisa do(a) Acadêmico(a) _____ da disciplina “Elaboração de Monografia” do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, sob orientação da Professora Lucia Bernadete Fleig Koff. Autorizo também a divulgação das informações colhidas ao longo do Processo de Pesquisa (entrevistas, questionários, etc). O sigilo da identidade dos participantes será preservado.

Nome do Participante: _____

Unidade de ensino: _____

Cargo que ocupa: _____

Assinatura: _____

Data: __/__/____

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

Santa Maria, de de 2013.

APRESENTAÇÃO

Apresentamos o/a estudante, do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, com vistas a realizar atividades de observação dos contextos inerentes no cotidiano educacional/escolar desta Entidade.

A observação dos contextos escolares faz parte da proposta da Disciplina de “Elaboração de Monografia” do referido Curso de Especialização.

Agradecemos esta entidade que desde agora se dispõem a contribuir com o processo formativo dos nossos alunos.

Atenciosamente.

Profa. Lucia Bernadete Fleig Kof

APÊNDICES

Pós graduação em Gestão Educacional- UFSM

Julia Gabrieli Schmidt Santos

Questionário para Gestores (professores).

1. Para você qual a importância do Projeto Político Pedagógico?
 2. Como foi construído o PPP da sua escola? Você participou da construção dele?
 3. Quais as vantagens e as desvantagens de participar na construção do PPP?
 4. Os professores utilizam o PPP como um eixo norteador do seu trabalho?
 5. No seu cotidiano o PPP é colocado em prática? Quais os pontos fortes e as fragilidades dele?
 6. Como você definiria a o processo de Gestão da sua escola? Quais os pontos fortes e os avanços a serem alcançados?
 7. Você se sente envolvido com o processo de Gestão da sua escola, levando em consideração os objetivos do PPP?
-

Pós graduação em Gestão Educacional- UFSM

Julia Gabrieli Schmidt Santos

Questionário para Gestores (diretores e funcionários).

1. Para você qual a importância do Projeto Político Pedagógico?
 2. Como foi construído o PPP da sua escola? Qual foi o grau de participação da comunidade escolar nele?
 3. Quais as vantagens e as desvantagens da participação da comunidade escolar na construção do PPP?
 4. Os professores utilizam o PPP como um eixo norteador do seu trabalho?
 5. No seu cotidiano o PPP é colocado em prática? Quais os pontos fortes e as fragilidades dele?
 6. Como você definiria a o processo de Gestão da sua escola? Quais os pontos fortes e os avanços a serem alcançados?
-