

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

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA (RE)CONSTRUÇÃO  
DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UMA  
REFLEXÃO SOB A ÓTICA DA GESTÃO ESCOLAR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Adriane Maria Limana Guerra**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA (RE)CONSTRUÇÃO DO  
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UMA REFLEXÃO SOB  
A ÓTICA DA GESTÃO ESCOLAR**

**Adriane Maria Limana Guerra**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Neila Pedrotti Drabach**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**



**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Educação**  
**Curso de Especialização em Gestão Educacional à Distância – EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA (RE)CONSTRUÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO: UMA REFLEXÃO SOB A ÓTICA DA  
GESTÃO ESCOLAR**

elaborada por  
**Adriane Maria Limana Guerra**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Neila Pedrotti Drabach (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Lúcia Bernadete Fleig Koff (UFSM)**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Silvia Guareschi Schwaab (UFSM)**

Santa Maria, 30 de novembro de 2012.

Dedico este trabalho a todos que participaram da (re)construção do projeto político pedagógico da escola pesquisada e também àqueles que acreditam que sempre há alternativas possíveis para se realizar o que quer que seja.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela oportunidade de ingressar nesta Especialização, transmitindo-me a perseverança necessária para concluir este curso.

Aos professores, funcionários, alunos e pais da escola pela confiança depositada na gestão da escola e pela colaboração que possibilitou a realização deste trabalho.

Às minhas queridas filhas, Giulia e Giorgia e ao meu marido, que tornam minha vida plena de amor e alegria. Amo vocês!

À minha orientadora querida, que com sabedoria e paciência me mostrou o caminho a seguir e guiou meus passos na busca dos objetivos a que me propus.

A todos os que me apoiaram e colaboraram, de uma forma ou de outra, em todos os momentos da minha caminhada: familiares, amigos e colegas.

*Não serei o poeta de um mundo caduco.  
Também não cantarei o mundo futuro.  
Estou preso à vida e olho meus companheiros  
Estão taciturnos mas nutrem grandes esperanças.  
Entre eles, considere a enorme realidade.  
O presente é tão grande, não nos afastemos.  
Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas.  
Não serei o cantor de uma mulher, de uma história.  
Não direi suspiros ao anoitecer, a paisagem vista na  
janela.  
Não distribuirei entorpecentes ou cartas de suicida.  
Não fugirei para ilhas nem serei raptado por  
serafins.  
O tempo é a minha matéria, o tempo presente, os  
homens presentes,  
a vida presente.*

(Andrade, 1977, p. 75)

## **RESUMO**

Monografia  
Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA (RE)CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UMA REFLEXÃO SOB A ÓTICA DA GESTÃO ESCOLAR**

AUTORA: ADRIANE MARIA LIMANA GUERRA

ORIENTADORA: NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 30 de novembro de 2012.

O presente trabalho monográfico tem como tema a gestão democrática na (re)construção do projeto político pedagógico, através de uma reflexão sob a ótica da gestão escolar. Busca investigar de que maneira a gestão democrática tem se concretizado na prática escolar, quais dificuldades e limites interferem nessa concretização e nas possibilidades para realizá-la, tendo como foco a análise dos desafios e possibilidades vivenciados por uma escola da rede estadual de ensino do RS no processo de (re) construção coletiva de seu projeto político pedagógico com vistas a um processo democrático, sob o ponto de vista da equipe gestora. Mediante referenciais teóricos e sua relação com a prática da realidade escolar, analisa alguns dos princípios do que vem a ser uma gestão democrática, a legislação que norteia o trabalho do gestor escolar, as possibilidades e fragilidades da sua implementação e os desafios enfrentados para sua efetivação. Neste sentido, esta pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, e buscou num primeiro momento, situar a Gestão Democrática em seu contexto histórico e legal, a partir de levantamento bibliográfico, explicitando em seguida a importância do Projeto Político Pedagógico como instrumento essencial para a Gestão Democrática, e por fim, a partir de pesquisa empírica, analisar experiências vivenciadas no cotidiano escolar referentes à reconstrução do PPP de uma escola pública da rede estadual de ensino, situada no município de Santa Maria - RS. Com base neste percurso metodológico, pode-se concluir, entre outras coisas, pela importância da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na efetiva da gestão democrática da escola, ainda que essa participação não venha ocorrendo como deveria; que o PPP apresenta-se como um instrumento essencial para essa efetivação, embora sua (re)construção não seja uma tarefa fácil, apresentando desafios e limitações; e finalmente, que todo o processo de (re)construção do PPP teve pontos positivos e trouxe avanços para a gestão da escola, não apenas no sentido de promover a participação da comunidade escolar, mas também a reflexão da escola sobre a própria realidade.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Projeto Político Pedagógico. Gestão Escolar.



## **ABSTRACT**

Monografia  
Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **MANAGEMENT IN A DEMOCRATIC (RE) CONSTRUCTION PROJECT EDUCATIONAL POLICY: A REFLECTION THE PERSPECTIVE OF MANAGEMENT SCHOOL**

AUTHOR: ADRIANE MARIA LIMANA GUERRA

ADVISER: MS. NEILA PEDROTTI DRABACH

Data e Local da Defesa: Santa Maria/RS, 30 de novembro de 2012.

This monograph is themed democratic management in the (re) construction of political pedagogical project, through a reflection from the perspective of school management. Investigates how the democratic management has been accomplished in school practice, difficulties and limitations which interfere with this achievement and the potential to realize it, focusing on the analysis of the challenges and opportunities experienced by a state school teaching RS in the process of (re) construction of their collective political pedagogical project aiming at a democratic process, from the point of view of the management team. Through theoretical and its relation to the practice of school reality, examines some of the principles of what is to be a democratic administration, the legislation that guides the work of the school manager, weaknesses and possibilities of its implementation and the challenges to its implementation. In this sense, this research used the qualitative approach, and sought at first, situate Democratic Management in its historical context and legal, from literature, then explaining the importance of Project Political as an essential tool for the Democratic Management and finally, from empirical research, analyze everyday experiences in school related to reconstruction of PPP in a public school in the state schools, located in the municipality of Santa Maria - RS. Based on this methodological approach, it can be concluded, among other things, the importance of the participation of all segments of the school community in effective democratic management of the school, even if such participation will not occur as it should, that the PPP presents as an essential tool for this activation, although its (re) construction is not an easy task, presenting challenges and limitations, and finally, the whole process of (re) construction of the PPP had good points and brought advances in the management of school not only to promote the participation of the school community, but also reflection on the school's own reality.

**Key-words:** Democratic Management. Political Pedagogical Project. School Management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I – GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM BREVE HISTÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO ESSENCIAL PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO III - A (RE)CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO - DESAFIOS E POSSIBILIDADES DO PROCESSO DEMOCRÁTICO NA ESCOLA SOB O OLHAR DA GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>30</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário para os professores.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, em conformidade com a Constituição Federal de 1988, normatiza a organização educacional no país e institui legalmente espaços possíveis de autonomia nas instituições educacionais. Na LDB 9394/96 encontra-se o princípio da gestão democrática no Título II, art 3º, inciso VIII e no Título IV nos artigos 8º ao 20º. No texto desses artigos verifica-se a distribuição de responsabilidades na administração do sistema educacional, descentralizando competências da União, dos Estados, dos Municípios e das escolas. Os artigos 14º e 15º estabelecem a autonomia escolar administrativa, pedagógica e financeira. A gestão democrática abrange a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico - PPP, o Conselho Escolar e as eleições para o cargo de diretores das escolas, como práticas essenciais. A comunidade escolar passa a ter responsabilidade na organização escolar. Isto se dá, a princípio, através da elaboração do PPP e da organização e atuação dos Conselhos Escolares.

A partir de então o tema tem sido amplamente analisado e discutido por estudiosos da área educacional, com profusa e diversa literatura sobre o assunto e suas implicações no contexto escolar. São vários os autores e obras que tratam de questões referentes à área educacional, mais especificamente à gestão educacional e à gestão democrática. No entanto, cabe enfatizar que é na vivência do dia a dia, no contexto escolar, que a gestão escolar se concretiza e, também onde teoria e prática devem se aliar efetivamente.

A questão que se coloca é se a gestão democrática tem se concretizado na prática escolar e quais as dificuldades e limites que interferem nessa concretização e nas possibilidades para realizá-la. Que ações têm sido realizadas pela escola para cumprir os princípios e determinações legais da gestão democrática? Investigar de que maneira a gestão democrática tem sido efetivada na realidade escolar através de experiências vividas ou relatadas é um caminho válido para buscar a compreensão do assunto e apontar possibilidades e alternativas de avanço na articulação entre a teoria e a prática.

Considerando a importância central que representa o Projeto Político Pedagógico escolar para a construção de uma gestão democrática, esta pesquisa pretende analisar o processo de (re)construção do Projeto Pedagógico da escola pública estadual desde o início até sua fase final, procurando tecer uma relação entre a teoria e a prática da gestão democrática, suas possibilidades e os desafios enfrentados para sua concretização.

Nesse sentido, a questão que orienta essa pesquisa trata-se de: quais os desafios e possibilidades vivenciados por uma escola da rede estadual de ensino do RS no processo de (re) construção coletiva de seu projeto político pedagógico com vistas a um processo democrático, sob o ponto de vista da equipe gestora.

Dessa forma, esta pesquisa pretende, num primeiro momento, situar a Gestão Democrática em seu contexto histórico e legal, a partir de levantamento bibliográfico. Em seguida, explicitar a importância do PPP como instrumento essencial para a Gestão Democrática, e por fim, analisar as experiências vivenciadas no cotidiano escolar referentes à reconstrução do PPP de uma escola pública da rede estadual de ensino.

A escolha pelo tema vem contemplar a necessidade de contextualizar a realidade vivenciada no cotidiano escolar. Vivência esta adquirida em 20 anos de atuação como professora, exercendo a docência em diversas séries, assim como o exercício de vice-direção e, atualmente, a direção de uma escola da rede pública estadual de ensino do Estado do Rio Grande do Sul. Buscando a formação profissional, é preciso considerar a complexidade da atuação entre os preceitos legais e a prática cotidiana, procurando uma qualificação que não se foca somente nos conteúdos formais e teóricos, mas que contemple a realidade escolar.

Devido à complexidade que envolve o funcionamento da escola faz-se necessário uma constante atualização dos membros que atuam junto à equipe, portanto a formação é necessária para auxiliar no trabalho a ser coordenado junto a todos os setores que compõem a escola.

A intenção de aprofundar os conhecimentos através da escolha do tema desse estudo foi movida pela inquietação de direcionar o trabalho da gestão escolar com coerência e clareza. Esta é também uma das preocupações iniciais que nortearam o presente trabalho, que pretende abordar a importante e atual questão da gestão democrática sob a ótica do gestor, mediante referenciais teóricos e sua relação com a prática da realidade educacional, analisando alguns dos princípios do que venha a ser uma gestão democrática, a legislação que norteia o trabalho do gestor escolar, as possibilidades e fragilidades da implementação da gestão compartilhada e os desafios enfrentados para sua efetivação. Nesse sentido pretende-se, ainda, compartilhar experiências vivenciadas no cotidiano escolar, com o intuito de colaborar no debate sobre o tema.

A metodologia utilizada neste estudo foi de cunho qualitativo, partilhando do pressuposto de Minayo (1992, p. 21) de que

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa fazem parte do segmento professores de uma escola de Santa Maria, da qual também faz parte a autora do presente estudo, que exercia, à época, a função de diretora.

Para Connelly e Clandinin (1995) a educação é a construção e (re)construção de histórias pessoais coletivas e individuais dos atores que participam da construção do cotidiano da cultura escolar. Nóvoa (1993, p. 23), afirma que, “[...] encontramos-nos perante uma mutação cultural que, pouco a pouco, faz reaparecer os sujeitos face às estruturas e aos sistemas, a qualidade face à quantidade, a vivência face ao instituído”.

Assim, esse estudo busca analisar o processo de (re)construção do Projeto Pedagógico de uma escola pública estadual desde o início até sua fase final. Além da autora, também foram considerados os relatos dos demais membros da equipe responsável pelo trabalho coletivo de reelaboração do projeto pedagógico, integrantes fundamentais em todo o processo.

A escola situa-se na zona urbana, região central no município. Conta com três turnos de funcionamento, sendo oferecidas as séries finais do ensino fundamental pelo turno da manhã, as séries iniciais à tarde e turmas de EJA - Educação de Jovens e Adultos, à noite. Atualmente possui 700 alunos matriculados e conta com 18 funcionários e 57 professores (PPP, p. 29).

Para realizar este estudo, no que se refere à pesquisa bibliográfica, foram priorizados autores e obras que colaboram e acrescentam argumentos no sentido de enfatizar a gestão democrática como necessária e perfeitamente possível, ainda que sujeita a desafios e fragilidades. Serviram de base também os documentos legais em nível nacional e estadual, orientadores e normatizadores da Gestão Democrática, bem como documentos oriundos do acervo da Instituição que serve de referência a este estudo.

Para a coleta dos dados, foram utilizados como instrumentos, relatos orais e escritos, depoimentos e também entrevistas. A análise e interpretação dos mesmos foram realizadas durante e após a coleta, os quais foram digitados e divulgados no relatório final do estudo, dando mais ênfase ao processo que ao produto, considerando todos os elementos pesquisados como importantes para o resultado final da pesquisa. A análise dos dados se deu através de análise de conteúdo, pois esta significa mais do que um procedimento técnico, faz parte de uma história, busca teoria e prática nas investigações sociais.

No Capítulo I, teve-se como objetivo situar a Gestão Democrática em seu contexto histórico e legal, a partir de um levantamento bibliográfico sobre o tema, procurando esclarecer o leitor sobre as modificações ocorridas no processo de gestão da educação, ao longo da trajetória da educação no Brasil, até a concepção atual de Gestão Democrática veiculada na legislação educacional.

No Capítulo II, procura-se explicitar a importância do Projeto Político Pedagógico como instrumento essencial para a Gestão Democrática e, no Capítulo III, considerando a importância central que representa o Projeto Político Pedagógico escolar para a construção de uma gestão democrática, a partir de pesquisa empírica, apresenta-se uma análise de experiências vivenciadas no cotidiano escolar, referentes à reconstrução do PPP de uma escola pública da rede estadual de ensino da cidade de Santa Maria, RS.

Por fim, apresentam-se as considerações finais que apontam os resultados da pesquisa, os quais, de forma geral, reiteram a importância da construção coletiva do PPP para o fortalecimento da gestão democrática, evidenciando, a partir de uma experiência, a viabilidade do trabalho coletivo na gestão escolar.

# CAPÍTULO I

## GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM BREVE HISTÓRICO

O (re)ordenamento constitucional, legal e institucional, empreendido principalmente a partir da década de 80, foi um elemento fundamental para a democratização da educação. Com a reabertura político-democrática no Brasil, através da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB n. 9394/96, surge uma nova organização escolar, baseada nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo o campo educacional até então.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, que foram regulamentados através de leis complementares. Diante disso, a LDB n. 9.394/96 estabeleceu e regulamentou as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino e, em cumprimento ao art. 214º da Constituição Federal, dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação, resguardando os princípios constitucionais, inclusive a gestão democrática.

Na concepção da gestão democrática, todos os sujeitos do processo educativo escolar são gestores e o diretor da escola não é mais o detentor do poder de decisão. As decisões devem ser compartilhadas com todos. Essa mudança de concepção que vem ocorrendo ao longo dos anos, influi também nos termos utilizados: de administração escolar para gestão escolar, assim como de diretor ou administrador para gestor escolar. Essa modificação dos termos ocorre como reflexo de novos referenciais na área educacional, influenciada pelo contexto de redemocratização do país a partir da década de 80. Assim, a partir da Constituição de 1988 e a LDB n. 9394/96 todos os sujeitos da comunidade escolar passaram a ser participantes da gestão da escola, dentro de uma visão mais democrática, e não mais atendendo às teorias da abordagem clássica da administração<sup>1</sup>, em que o perfil do diretor era

---

<sup>1</sup> A abordagem Clássica da Administração é composta por duas correntes que se desenvolveram no início do século XX, embora em contextos distintos: nos Estados Unidos a Escola de Administração Científica, tendo como principais expoentes Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1863-1947); na França desenvolveu-se a Teoria Clássica, a partir dos trabalhos de Henri Fayol (1841-1825). A primeira corrente desenvolveu uma teoria administrativa com ênfase nas tarefas, enquanto a segunda a ênfase estava na estrutura (CHIAVENATO, 1983).

centrado no comando e no controle de todas as decisões da escola, assumindo a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso dos resultados.

Para Lück (2007, p. 50), defender uma orientação pautada no “antigo enfoque da administração científica, pelo qual se considera que, tanto a organização como as pessoas que nela atuam, são componentes de uma máquina controlada de fora para dentro e de cima para baixo” não é mais possível. A autora prefere demarcar uma distinção entre os termos administração e gestão como forma de ressignificar esta prática, por entender que:

[...] a intensa dinâmica da realidade faz com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo, de acordo com a evolução das experiências, em vista de que os termos empregados para representá-los, em uma ocasião, deixam de expressar plenamente toda a riqueza dos novos entendimentos e desdobramentos (LÜCK, 2007, p. 47).

As políticas públicas, incluindo-se aí as políticas educacionais, são decorrentes de processo histórico que envolve fatores políticos, econômicos, sociais e culturais e, portanto, faz-se necessário uma breve retrospectiva da trajetória da administração escolar no Brasil a fim de compreender os pressupostos que orientam a gestão escolar e sua evolução até a atual concepção de gestão democrática. Neste sentido, Lombardi (2010, p. 8) afirma que “o contexto histórico não é justaposição ou cenário de fundo, mas sim um *fiio condutor* que permite analisar a administração escolar à luz das mudanças do sistema escolar brasileiro e dos acontecimentos que as determinaram”.

Historicamente é possível comprovar que os modelos de gestão decorrem das mudanças dos modos de produção, com implicação direta na escola e sua gestão.

A administração escolar no Brasil remonta ao período colonial, ao projeto de educação jesuítica. Os primeiros escritos teóricos reportam-se à década de 1930. As publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007 apud DRABACH, 2009, p.17).

A 1ª Constituição Republicana do Brasil, de 1891, instituiu o sistema federativo de governo e manteve a descentralização do ensino. Conforme Sander (2005, p. 96) “[...] apesar do federalismo formal e da descentralização proclamada da administração pública [...]” a influência do positivismo na educação se manifesta na concepção de um “conteúdo universalista, transmitido por um currículo enciclopédico, na adoção de metodologia empírica e quantitativa e nas práticas prescritivas de organização e funcionamento das instituições de ensino” (SANDER, 2005, p.266). O autoritarismo da administração pública se repete na



administração escolar, onde a ordem, a disciplina, o controle centralizado e a uniformização de comportamentos e práticas são requisitos fundamentais nas escolas. O positivismo influenciou as teorias clássicas da administração, em especial o *fayolismo*, o *taylorismo* e o *fordismo*, modelos que se refletiram na organização e administração públicas, inclusive na educação. Como destaca Leão (1945, p.154), “A administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas”.

Entre as décadas de 1930 e 1960 o Brasil foi marcado por profundas mudanças nas áreas econômica, política, social e por importantes discussões educacionais. A partir da Revolução de 30, marco referencial da modernidade na história do Brasil, novas demandas educacionais levam à reorganização do sistema de ensino nacional em decorrência da urbanização, industrialização e crescimento populacional. Modifica-se, nesse novo contexto, de intenso desenvolvimento das forças produtivas, o quadro das aspirações sociais relacionados à educação, e em função disso, a ação do Estado. A educação escolar passa a ser considerada não apenas como propulsora do progresso e instrumento de reconstrução nacional, mas também como meio eficaz de promoção e ascensão social.

Na década de 30 a trajetória da administração da educação toma um novo rumo. O contexto educacional de então era dos ideais progressistas, sob a influência do movimento pedagógico da Escola Nova, movimento de renovação do ensino, que surgiu no fim do século XIX e ganhou força na primeira metade do século XX, principalmente da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey. Nesse período ocorreu uma preocupação dos intelectuais brasileiros de como administrar a instrução pública, com esforços para racionalizá-la e torná-la mais organizada e eficiente, através de diversas leis e decretos.

Vários educadores defenderam os ideais escolanovistas, entre eles Anísio Teixeira, Fernando Azevedo, Lourenço Filho, Querino Ribeiro, divulgaram o documento histórico denominado O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. O Manifesto, ao tratar da função social da escola, expõem que:

Dessa concepção positiva da escola, como uma instituição social, [...] resulta a necessidade de reorganizá-la, como um mecanismo maleável e vivo aparelhado de um sistema de instituições susceptíveis de lhe alargar os limites e o raio de ação [...]deve, pois, reunir em torno de si as famílias dos alunos, estimulando as iniciativas dos pais em favor da educação; [...] utilizando em seu proveito, os valiosos e múltiplos materiais e espirituais da coletividade e despertando o desenvolvimento o poder de iniciativa e o espírito de cooperação social entre os pais, professores, a imprensa todas as demais instituições diretamente interessadas na obra da educação (AZEVEDO, 2010, p. 55).

O Manifesto também mencionava a falta de “espírito filosófico e científico na resolução dos problemas da administração escolar” como sendo o principal responsável pela “desorganização do aparelho escolar” (AZEVEDO, 2010, p. 45). Os primeiros escritos sobre Administração Escolar datam desse período e foram elaborados pelos educadores participantes do Manifesto: Educação para a Democracia: introdução à administração escolar (1936), Fayolismo na Administração das escolas públicas (1938), Introdução à Administração Escolar (1939).

Esses escritos surgiram da necessidade de organização das escolas frente à sua expansão, impulsionada pela demanda de mão de obra frente à industrialização capitalista, e tinham como objetivo comum a busca pela unidade e eficiência do processo educativo frente às demandas sociais, tendo como aliadas as teorias científicas. Como uma das aplicações da administração geral, a administração escolar buscava técnicas eficientes, adequadas ao modelo capitalista de administração; as primeiras diretrizes para os cursos de administração escolar foram orientadas pelas técnicas de administração na empresa. Ribeiro (1986, p. 27) argumenta que

em decorrência do “progresso social geral”, a escola ganha cada vez mais importância “na constelação das instituições sociais: suas atividades específicas começam a ser sobrecarregadas pela multiplicação, variação e extensão das coisas que deve ensinar e fazer aprender.

A Administração escolar ensaiada pelos Pioneiros representou um progresso, especialmente a partir das elaborações de Anísio Teixeira, que avança em relação aos demais autores, ao criticar a adoção direta das teorias da administração geral no âmbito escolar. Anísio Teixeira inicia uma fase de rompimento com os princípios da administração geral adequados à educação.

Com o fim da Era Vargas, foram criadas condições favoráveis para elaboração de uma nova Constituição, em 1946, já num ambiente mais democrático. Nesse novo contexto político, com a nova Constituição, surge a necessidade de elaborar uma Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, com o objetivo de organizar o sistema de ensino em todo o território nacional. A LDBEN - Lei n. 4.024 - foi promulgada em 1961, implementada em função do golpe militar de 1964.

Entre 1945 e 1964 ocorreram grandes mobilizações populares em defesa dos bens sociais. Esse período é considerado a segunda fase da industrialização e de ajuste do Brasil ao desenvolvimento econômico mundial pós-guerra. O “populismo”, uma das marcas da Era Vargas, toma corpo até a ditadura militar iniciada em 1964. A administração escolar nesse

período deve ser entendida como parte de iniciativas que refletiam o desenvolvimento e a expansão industrial, dentro dos moldes do capital internacional. Até os anos de 1960 ainda não havia sido produzido um corpo teórico que desse suporte às suas necessidades ou que permitisse avançar na organização do sistema e da estrutura escolar. A administração escolar, para adequar-se às demandas da sociedade, assumia, como de costume, os princípios da teoria geral da administração.

O Regime Militar tentou transformar a educação numa ação meramente tecnoburocrática, com a organização das grandes redes estaduais de escolas, visando estabelecer condições para o crescimento industrial do país, em particular com a formação profissional compulsória no segundo grau. Para adequar o sistema educacional às necessidades do modelo de desenvolvimento econômico adotado e responder às pressões sociais, o governo buscou ajuda internacional, por intermédio dos Acordos MEC-USAID, cujos técnicos tiveram participação direta na reorganização do sistema educacional brasileiro. Conforme se referem Viriato e Cêa (2008, p. 126):

a organização e a gestão educacional neste período foram marcadas pelo “autoritarismo e verticalismo, configurando um planejamento burocrático e centralizado elaborado por especialistas, por técnicos vinculados a órgãos oficiais das três esferas governamentais e por organismos internacionais”.

A educação passou, então, a ter como função qualificar para o mercado de trabalho. As formas de organização e de administração da educação, assim como os componentes curriculares, não ficaram imunes às imposições dos órgãos educacionais e de segurança do regime militar. O Brasil viveu então uma fase de autoritarismo institucionalizado.

Após o mais longo período ditatorial da história republicana brasileira, iniciou-se o período denominado de “transição democrática”, com o governo de José Sarney. Desse modo, a década de 1980 foi palco de muitas expectativas e proposições de mudanças no âmbito da educação, com movimento em prol da democratização do acesso e da gestão. O movimento de reabertura político-democrática no Brasil dá início a uma nova fase de elaborações teóricas no campo da administração escolar.

O processo de redemocratização no Brasil teve início a partir da década de 80, com base legal na Constituição de 1988. O processo de construção da Constituinte, iniciado em 1987, representou um momento ímpar na história da educação brasileira, abrindo espaço para a sociedade assegurar seus anseios em relação ao sistema educacional. O papel da educação na sociedade passa a ser analisado com mais criticidade, com ênfase à dimensão política da educação e sua administração, em detrimento do caráter técnico que lhe fora empregado até

então. Arroyo (1979, p.43) afirma que toda tentativa de apolitarizar a administração da educação é na verdade “uma despoliticização dos educadores e administradores a serviço de interesses políticos específicos” e aponta a urgência em desenvolver práticas administrativas que envolvam a participação da comunidade escolar.

De acordo com Drabach (2009) a democracia reivindicada no campo educacional apontava para uma concepção mais ampla, envolvendo valores, práticas e direitos sociais, contrariamente aos limites da democracia liberal vivenciada até então. Para Minto (apud LOMBARDI, 2010) no que se referia à administração escolar as reivindicações relacionavam-se à democratização dos instrumentos de gestão: descentralização administrativa e pedagógica; gestão participativa; eleições diretas para dirigentes das instituições de ensino; constituição de comissões municipais e estaduais autônomas para acompanhar e atuar nas políticas educativas; supressão do Conselho Federal de Educação; instituição de colegiados escolares, eleitos pela comunidade. Estas e outras propostas em defesa da educação estiveram presentes no processo de elaboração da nova Constituição Federal de 1988 e o princípio da gestão democrática de ensino foi uma importante conquista dessa Constituição.

A partir desse momento, a legislação educacional passou a adotar uma nova terminologia para se referir à organização escolar, substituindo o termo *administração* por *gestão*. Neste sentido, Gracindo e Kenski (2001, p. 113) afirmam:

Os termos gestão e administração [da educação] são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da *ação administrativa*; em outras, seu uso denota a intenção de *politizar* essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a *nova alternativa* para o processo político-administrativo da educação.

Alguns autores, como Heloísa Lück (2007), reconhecem a prioridade da mudança não só de nomes, mas, preferencialmente, de concepção, e preferem demarcar uma distinção entre os termos como forma de ressignificar esta prática. Essa autora defende o conceito de gestão escolar como mais apropriado para as demandas do processo educativo atual, pois entende que:

a intensa dinâmica da realidade faz com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo, de acordo com a evolução das experiências, em vista de que os termos empregados para representá-los, em uma ocasião, deixam de expressar plenamente toda a riqueza dos novos entendimentos e desdobramentos (LÜCK, 2007, p. 47).

Durante o processo de elaboração da última Constituição, o princípio da gestão democrática foi apresentado pelo projeto do Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, para todas as instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, e a todos os níveis de ensino. O Fórum afirmava o princípio da gestão democrática com a participação de toda a comunidade escolar (funcionários, docentes, estudantes e pais). Apesar dos entraves de interesses privatistas e de restrições impostas, muitos avanços foram obtidos com a Constituição de 1988, na qual foi estabelecido o princípio de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola e, pela primeira vez definiu-se a garantia do princípio da gestão democrática na educação (BRASIL, 1988, art. 206º). No entanto, estes princípios conquistados dependiam de regulação específica a ser referendada pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9394/96:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da 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, 1997, p. 47-52).

A partir da abertura de espaços de participação da comunidade escolar ocorre a redefinição de práticas que vinham sendo desenvolvidas até então, em especial a descentralização de poder. Sobre a questão da escolha dos dirigentes, a LDB (art. 67º) afirma a exclusividade de ingresso no cargo por meio de concurso público de provas e títulos (sem definir seus critérios e o pré-requisito da experiência docente para o seu exercício).

Outras questões referentes à gestão escolar também são abordadas nos artigos 4º e 25º da LDB, que tratam das condições necessárias para uma educação de qualidade, assim como a autonomia da escola, sendo esta última, porém, de forma parcial e pouco esclarecedora. A LDB, de modo geral, reveste-se de um caráter genérico e pouco incisivo.

A implantação da gestão democrática implica em uma ruptura com os modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino. A gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelo princípio e pelo método democráticos. Como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralidade (ARAÚJO, 2000). E como

instrumentos de sua ação, surgem as instâncias diretas e indiretas de deliberação, tais como conselhos e similares, que propiciam espaços de participação e de criação da identidade do sistema de ensino e da escola. Assim, para Bordignon e Gracindo (2001, p. 12), a gestão democrática da educação “trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso”.

A democratização da escola pública deve implicar não apenas o acesso da população aos seus serviços, mas também a participação desta na tomada de decisões que dizem respeito aos seus interesses, o que inclui o seu envolvimento do processo de escolha do dirigente.

De acordo com Paro (1996, p. 30.) “não se pode tomar a eleição para gestor como o único elemento da democratização da gestão escolar”. É necessário associar-se a isso a participação da comunidade escolar em todo o processo de gestão, através de mecanismos como os conselhos escolares e a construção coletiva da proposta pedagógica da escola.

Os elementos básicos da Gestão Democrática podem se apresentar de várias maneiras, na esfera escolar, as principais são: na constituição e atuação do Conselho escolar; na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; na divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola e de todos os seus membros; na eleição direta para diretor.

A partir da concepção de gestão democrática, há um redimensionamento na função do Diretor, que de administrador, responsável pelo andamento da escola passa a se constituir em mediador na construção e execução da proposta político pedagógica, construída coletivamente. Segundo Barbosa (1999, p. 219) “A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente”.

Gadotti (1994, p. 23) afirma que “a gestão democrática implica que a comunidade escolar, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais”. Pensar a democracia exige pensar as possibilidades reais de sua realização.

Todos esses elementos e alicerces da gestão democrática necessitam de uma base concreta para sua viabilização: os espaços de encontro, discussão e trocas. A partir desses espaços de prática democrática são deliberados e construídos os caminhos que a escola deve percorrer. E o retrato dessa caminhada será revelado no Projeto Político-pedagógico da escola.

No âmbito da escola, é o Projeto Político-pedagógico que viabiliza e concretiza ações educacionais. Ou seja, ele é o instrumento de planejamento pedagógico, político e administrativo, que estabelece os objetivos da escola, mecanismos e estratégias a serem seguidos pelo corpo docente, discente e comunidade escolar.

É o projeto político-pedagógico o espaço preferencial para a participação de todos na construção da escola transparente, plural, democrática, autônoma e de qualidade social que se deseja construir.

## **CAPÍTULO II**

### **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO ESSENCIAL PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A participação na vida política é elemento importante que se aprende na prática democrática. Seja na gestão da escola, ou fora dela, a participação é quase sempre defendida como condição para a efetivação democrática. Para que a gestão escolar seja realizada em uma perspectiva democrática, deve-se fortalecer procedimentos de participação da comunidade escolar no governo da escola, descentralizando processos de tomada de decisão e dividindo responsabilidades, com o fim de obter uma educação de qualidade. O aprendizado democrático requer a capacidade de discutir, elaborar e aceitar normas e decisões coletivas, através do diálogo e da superação de divergências, para atingir um objetivo comum.

A Lei 9.394/96 no inciso I do Artigo 12º estabelece que, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Dourado (1998, p.90) entende que a construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma escola é o ponto de partida da gestão democrática, pois “a sua construção implica aprendizado do jogo democrático entre os vários interlocutores da escola (professores, conselho, funcionários, etc.). Trata-se de uma luta política e, portanto, deve envolver todos os segmentos na busca da ruptura com a cultura autoritária da escola”. Para que se concretize a gestão democrática de fato são necessários espaços de organização e discussão. Não existe apenas uma forma ou mecanismo de participação, a gestão democrática passa pela construção de vários mecanismos de participação da comunidade escolar e a efetivação desses mecanismos, tais como: o processo de eleição de diretores, a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe), criação e da consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola, Porém, é importante salientar que este estudo tem como foco principal o Projeto Político Pedagógico - PPP.

A construção do PPP se dá num cenário de intensas transformações na sociedade contemporânea, em que é necessário retomar o sentido do trabalho escolar, bem como o papel das escolas e dos professores na construção de uma educação de qualidade. Estudos na área



de políticas e gestão escolar mostram que os professores/gestores apresentam uma compreensão positiva do PPP, pois reconhecem a sua importância.

O termo projeto se origina do latim, particípio passado de *projicere*, que significa lançar para a frente. Pode também ser entendido como intento, desígnio, empreendimento. Nas palavras de Gadotti (1994, p. 579):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova 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.

Os sistemas educacionais e a escola precisam se organizar e elaborar um planejamento que auxilie no seu trabalho. Uma forma de organização e de planejamento da educação escolar dos sistemas educacionais se concretiza nos Planos Educacionais da União, Estado e do Município. No âmbito da escola, é o Projeto Político-pedagógico que viabiliza e concretiza as ações educacionais.

A escola é um espaço educativo e o trabalho educacional que lá se desenvolve não pode ser realizado na improvisação, é preciso planejamento, organização, intencionalidade. Planejar é antecipar uma ação, estabelecer o que se pretende e propor meios de atingir o que se estabelece.

Segundo Padilha (2001, p. 33),

Planejar, em sentido amplo, é um processo que visa a dar respostas a um problema, através do estabelecimento de fins e meios que apontem para a sua superação, para atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando-se em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.

É o planejamento que estabelece a finalidade, a missão de uma dada ação e, com isso, instrumentaliza o processo de gestão, delimitando a forma e o espaço de intervenção. A efetivação da gestão escolar na perspectiva democrática requer o planejamento da organização do trabalho pedagógico amplo da escola e da ação docente. Essa intencionalidade é sistematizada por meio da construção do PPP. O Projeto Político Pedagógico é um documento elaborado em conjunto com toda a comunidade escolar (pais, alunos, professores, funcionários e equipe diretiva). A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e ações administrativo-pedagógicas. Nas palavras de Marques (1990, p. 21):

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

É ele, o projeto pedagógico, que vai apontar a direção para qual a escola quer seguir, o caminho que irá percorrer para atingir os seus objetivos, que são, em última instância, os fins educativos a que se propõe. A partir dele é que se implementa efetivamente a gestão democrática na escola. O projeto pedagógico é o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição e indica o rumo e sua direção; permite que os diversos sujeitos expressem suas concepções de sociedade, de escola, de educação, assim como seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando o que a escola é e o que poderá vir a ser.

Bordignon e Gracindo (2000, p. 147), entendem que, como um planejamento, o PPP “envolve etapas que se complementam e que são interligadas [...] Essas etapas são: elaboração, acompanhamento e avaliação”. Quando a escola é capaz de construir, implementar e avaliar seu projeto político pedagógico, está promovendo uma educação de qualidade e exercendo sua autonomia pedagógica. Dessa forma, o PPP torna-se o eixo da gestão democrática da escola, espaço privilegiado de participação, espaço de conquista de autonomia da escola e dos sujeitos sociais, além de instrumento de transparência.

A autonomia da escola é construída na medida em que resulta da ação dos sujeitos, dialogada, e não meramente para cumprir uma determinação legal. O PPP, sendo um instrumento necessário à gestão democrática da escola, deve traduzir a visão, a missão, os objetivos, as metas e as ações que determinarão o sucesso da escola para realizar o que propõe. Não basta a lei atribuir aos estabelecimentos de ensino a tarefa de elaborar o seu projeto pedagógico; a escola deve encontrar alternativas teóricas e práticas para concretizá-lo. Infelizmente alguns gestores consideram o PPP apenas como uma imposição legal e o elaboram através de reuniões de um grupo restrito, quando não o copiam de modelos prontos e que de forma nenhuma retratam a realidade de sua escola. As leis por si só não modificam a realidade, a não ser que os sujeitos as utilizem para a transformação que desejam.

Como um documento que procura retratar a realidade escolar, o projeto pedagógico nunca estará pronto e acabado, assumindo um caráter contínuo e de inconclusão. Conforme Gadotti (2000, p. 34):

não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Ao afirmar que a “dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”, Saviani (1983) indica que essas duas dimensões são indissociáveis.

Ao representar a transformação constante do cotidiano escolar, torna-se fundamental relacionar a teoria à prática, compreendendo uma a partir da outra. Veiga e Fonseca (2001, p. 5) reforçam que a reciprocidade e interdependência entre teoria e prática exigem uma ação participativa e uma reflexão crítica “na e sobre a prática”. Com a participação efetiva da comunidade e a reflexão coletiva haverá a ação consciente e organizada na construção do PPP. Sobre isso Veiga e Fonseca (2001, p. 60) enfatizam:

A palavra participação tem uma conotação forte, dinâmica, prática e comprometida, implicando ainda a compreensão do que é ser sujeito. Nessa linha de reflexão, cabe superar as relações competitivas e autoritárias que impedem a vivência democrática e a resolução das tensões de forma criativa.

Em se tratando de planejamento participativo é preciso ter cuidado quanto às visões equivocadas do conceito de participação, como, por exemplo, manipular as pessoas envolvidas numa pseudo-participação. Esse é um risco que o planejamento participativo corre: criar uma ilusão de participação e não refletir os reais problemas e anseios da comunidade escolar. O PPP implica em planejamento de todas as atividades no âmbito escolar, execução das ações previstas, avaliação do processo e retomada. Isto somente é possível se instituída a prática do registro e da reflexão.

O projeto pedagógico, ao fazer a associação entre teoria e prática deve levar em conta a escola em suas várias dimensões, que devem ser percebidas de forma articulada, pois elas se expressam nas várias ações desenvolvidas na escola.

De acordo com Passos (2001, p.16) existem quatro dimensões que se articulam para dar sustentabilidade à autonomia da escola:

- Pedagógica: diz respeito ao trabalho da escola como um todo, às atividades desenvolvidas dentro e fora da sala de aula, inclusive à forma de gestão, à abordagem curricular e à relação escola-comunidade;
- Administrativa: refere-se a aspectos gerais da organização da escola, como patrimônio físico, dos registros sobre a vida escolar, do gerenciamento dos recursos humanos;
- Financeira: diz respeito às questões de captação e aplicação de recursos financeiros;
- Jurídica: relaciona-se à legalidade das ações e a relação da escola com outras instâncias do sistema de ensino, municipal, estadual e federal, e com outras instituições.

Segundo Veiga (2003, p. 11) “O projeto pedagógico é um documento que não se reduz à dimensão pedagógica, nem muito menos ao conjunto de projetos e planos isolados de cada professor em sua sala de aula”. As quatro dimensões devem ser analisadas considerando-se sua interdependência, uma vez que interferem umas nas outras. Ao articular essas quatro dimensões o projeto pedagógico mostra-se como um instrumento dinâmico e democrático que representa e orienta a vida da escola, e não apenas um documento estático “de gaveta”, como o foi há um tempo não tão distante. A escola só é um espaço de mudanças a partir do trabalho coletivo e da vontade de seus sujeitos. Cada escola deve olhar para si mesma e refletir sobre suas práticas de forma autônoma para, a partir disso, construir seu próprio projeto pedagógico.

De acordo com Gadotti e Romão (1997, p. 33):

O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia de seus agentes, da ousadia de cada comunidade escolar em assumir a sua 'cara' tanto para dentro, nas menores manifestações de seu cotidiano, quanto para fora, no contexto histórico em que ela se insere.

O PPP é um instrumento que viabiliza o processo de transformação que a escola deseja como um todo, originando-se do desejo de todos que serão afetados por essa transformação; é uma construção coletiva, onde diversas visões se agregam de forma organizada e produtiva. O Projeto Pedagógico é, portanto, um documento diretamente relacionado a uma perspectiva democrática de gestão escolar.

Cada escola é única em sua realidade e nas relações que os seus segmentos estabelecem entre si. Considerando-se que não há escolas iguais, não há receitas prontas e fórmulas mágicas para se construir um projeto pedagógico, porém existem princípios gerais que devem ser discutidos na escola em função de sua própria realidade. Esses princípios gerais que orientam a construção do projeto pedagógico são: relação escola-comunidade, democratização do acesso e da permanência do aluno na escola com sucesso, gestão democrática, autonomia, qualidade de ensino, organização curricular e valorização dos profissionais da educação.

A elaboração do projeto pedagógico deve ser pautada em estratégias que deem voz a todos os segmentos da comunidade escolar: funcionários, pais, professores e alunos. O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção, mas, por excelência, essa mobilização é tarefa do diretor. Também pode se dar através dos Conselhos Escolares, em que há representantes de todos os segmentos. É, porém, o diretor quem deve garantir que a construção do projeto político pedagógico seja democrático em todas as suas fases, desde a

elaboração até sua implementação. É ele quem articula os diferentes segmentos e ações na escola e garante que todas as dimensões do PPP sejam contempladas. Essa construção deve ser um processo contínuo e não se esgota em alguns encontros.

Pode-se citar como etapas necessárias à formulação de um Projeto Pedagógico a pesquisa acerca da visão da escola pela comunidade onde se insere; a determinação das finalidades da escola; reorganização organizacional da escola (gestão democrática); reflexão e reestruturação do currículo; reestruturação do tempo escolar; definição da condução dos processos de decisão; ressignificação das relações de trabalho; determinação dos processos de avaliação. Este é um processo fundamental para o êxito da construção do PPP: o diagnóstico e a avaliação (como tomada de decisão) em movimentos de ação, reflexão sobre a ação, e ressignificação de ação.

De acordo com Veiga (1998), existem vários caminhos para construção do PPP, porém é possível apontar três movimentos básicos nesse processo de construção: Ato Situacional, Ato Conceitual e Ato Operacional.

No Ato Situacional o objetivo é apreender o movimento interno da escola, conhecer seus conflitos e contradições, fazer seu diagnóstico e definir onde é prioritário agir. No Ato Conceitual, a escola discute a sua concepção de educação e sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem, visando a um esforço analítico da realidade constatada no Ato Situacional, e vai definindo como as prioridades devem ser trabalhadas. O Ato Operacional se refere às atividades a serem assumidas e realizadas para mudar a realidade da escola; implica a tomada de decisão para atingir os objetivos e as metas definidas coletivamente.

A avaliação é também responsabilidade coletiva e parte integrante do processo de construção do PPP. O projeto pedagógico da escola não se encerra após a sua elaboração, uma vez que, conforme já afirmado anteriormente, é dinâmico, devendo ser constantemente reavaliado com o intuito de corrigir falhas e buscar estar sempre adequado à realidade da escola. Com base na avaliação a escola pode perceber onde deve agir e concentrar suas ações. Segundo Veiga (2003, p. 28) “a avaliação é o ponto de partida e o ponto de chegada”.

Envolver a comunidade no trabalho de construção do PPP e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da escola é um grande desafio. Com certeza existem dificuldades e limites na construção do projeto pedagógico da escola. De acordo com Gadotti (2000, p. 35) a maioria dos problemas deve-se:

- à nossa pouca experiência democrática;
- à mentalidade que atribui aos técnicos (e apenas a esses) a capacidade de governar e considera que o povo é incapaz de exercer poder;
- à própria estrutura verticalizada de nossos sistemas educacionais;
- ao autoritarismo que, historicamente, tem impregnado nosso ethos educacional;
- ao tipo de liderança que tradicionalmente domina a atividade política no campo educacional.

Apesar da conquista democrática pela qual tanto se reivindicou, muitos de nós ainda estamos nos acostumando a exercer plenamente nosso direito de participação. Alguns por acomodação, outros por descrença de que seja possível a transformação, uma espécie de passividade, na qual se delega ao outro o direito de decidir. Não basta apenas não concordar e criticar o que não está correto, é necessário envolver-se e comprometer-se no processo de transformação da realidade. Uma simples organização formal dos espaços de representação nas escolas não representa avanço democrático.

Ainda de acordo com Gadotti (2000, p. 37), para enfrentar essas dificuldades é necessário:

- o desenvolvimento de uma consciência crítica;
- o envolvimento das pessoas – comunidade interna e externa à escola;
- participação e cooperação das várias esferas do governo;
- autonomia, responsabilidade e criatividade como processo e como produto do projeto.

Faz-se necessário, em primeiro lugar, como afirma Gadotti (2000), que se desenvolva a consciência crítica para que seja possível, através dela, fazer a avaliação da realidade que se tem e, a partir daí, propor a realidade que se deseja; a escola tem o desafio de formar para a liberdade, desenvolvendo a consciência crítica; isso se aplica a todos os segmentos da comunidade escolar, não somente aos alunos, mas também aos professores, funcionários e pais. Isso não se realiza sem um envolvimento efetivo dos sujeitos da comunidade escolar, tanto interna quanto externa. Como a escola faz parte de um sistema de ensino, não há como prescindir da cooperação e participação das várias esferas governamentais. E quanto à questão da autonomia, a mesma exige responsabilidade, além de criatividade, pois numa concepção democrática de gestão, ambas são imprescindíveis.

Quintas (2004, p. 19) aponta para o fato de que:

a criatividade costuma ser entendida como a capacidade de dar origem a uma realidade nova e arrojada. E esta realidade nova é um fato consumado de ações que deverão ser praticadas de maneiras ousadas para dar origem a um novo modo de atitudes éticas.

Apesar das dificuldades e limites para a construção do PPP nas escolas públicas e nas redes de ensino, existem diversas alternativas sendo colocadas em prática na intenção de fazer valer a conquista da democratização na educação, no que se refere à construção do projeto pedagógico das escolas. Temos a convicção de que, embora com realidades diferentes, e sem a intenção de copiar modelos, é possível somar esforços e compartilhar experiências nesse sentido.

## CAPÍTULO III

### **A (RE)CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO – DESAFIOS E POSSIBILIDADES DO PROCESSO DEMOCRÁTICO NA ESCOLA SOB O OLHAR DA GESTÃO ESCOLAR**

O presente capítulo tem como objetivo analisar, a partir de pesquisa empírica, experiências vivenciadas no cotidiano escolar, referentes à reconstrução do PPP de uma escola pública da rede estadual de ensino da cidade de Santa Maria, RS, considerando a importância central que representa o Projeto Político Pedagógico escolar para a construção de uma gestão democrática.

A metodologia utilizada neste estudo foi de cunho qualitativo e a pesquisa bibliográfica teve como base o estudo de autores e obras que tratam da questão da gestão democrática, documentos legais em nível nacional e estadual, bem como documentos oriundos do acervo da Instituição que serve de referência a este estudo a fim de buscar fundamentação teórico-metodológica da pesquisa.

Para a coleta dos dados foram utilizados, como instrumentos, relatos orais e escritos, através de depoimentos e entrevistas junto aos sujeitos com participação direta no processo de (re)construção do Projeto Político Pedagógico da escola, a equipe gestora da escola à época, incluindo a pesquisadora. As professoras participantes da pesquisa serão identificadas por professoras A, B, C, D e E. A análise e interpretação dos dados foram realizadas durante e após a coleta dos mesmos.

A escolha dos sujeitos dessa pesquisa justifica-se em função do enfoque que se pretendeu dar à mesma: a análise do olhar da equipe gestora do processo de (re)construção do PPP da escola pesquisada, uma vez que a mesma teve papel fundamental sob sua responsabilidade, o de mobilizar os sujeitos da comunidade escolar para o trabalho coletivo que originou o novo projeto político pedagógico da escola.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> O presente trabalho foi desenvolvido contemporaneamente à pesquisa de outra colega do curso de Especialização em Gestão Educacional e professora da mesma escola pesquisada, a qual buscou analisar o processo de (re)construção do PPP a partir da visão de todos os segmentos que compõe a escola (pais, alunos, professores, funcionários e equipe gestora). Assim, para um outro olhar sobre a (re)construção do PPP desta escola, os leitores poderão consultar a monografia: AMARO, Ana Beatriz Grillo. **O Projeto Político Pedagógico como Construção Coletiva**: uma experiência de gestão democrática. 63p. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.



A partir dos relatos colhidos e das respostas dadas nas entrevistas, é possível afirmar que a Proposta Pedagógica da escola pesquisada é resultado de uma construção coletiva envolvendo a comunidade escolar durante três anos consecutivos, de 2008 a 2010. A equipe gestora da escola recebeu, durante todo o processo de (re)construção, a assessoria de um grupo de estudos ligado a uma instituição de nível superior da cidade, que, para fins de identificação nessa pesquisa, será denominado apenas como grupo de assessoria. No período citado, ocorreram várias etapas.

O Projeto Pedagógico, da escola pesquisada, surgiu do interesse dos professores da referida escola em conhecer e vivenciar uma gestão escolar democrática. A partir dessa constatação, a equipe gestora da escola foi em busca de uma (re)construção que refletisse as reais necessidades da comunidade escolar. Assim, juntamente com o grupo de assessoria, foi elaborado um plano de ação para iniciar o processo de discussão e reflexão sobre o PPP, o qual percorreu etapas distintas. Para Bordignon e Gracindo (2000, p. 64), como um planejamento, “o PPP envolve etapas que se complementam e que são interligadas [...] Essas etapas são: elaboração, acompanhamento e avaliação”.

Quanto à elaboração, a primeira etapa foi a de sensibilização da comunidade. Inicialmente, foi preciso um espaço que sensibilizasse e levasse a comunidade a refletir e a participar do processo de reconstrução do Projeto Político Pedagógico da Escola. Para tanto, durante uma semana, foram utilizados e distribuídos pelo espaço físico da instituição, cartazes, espelhos, palavras. Nesse momento inicial, pretendeu-se chamar a atenção dos pais, dos alunos, dos professores e dos funcionários que circulam no ambiente. Os envolvidos no processo ensino e aprendizagem deveriam perceber que algo diferente estava acontecendo e, a partir disso, tornarem-se multiplicadores do processo de reflexão. Ao mesmo tempo, uma caixa coletora ficou exposta na escola para o depósito das considerações da comunidade escolar acerca do que estava acontecendo, bem como, o que pensavam sobre tal iniciativa.

Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa da realidade e das intenções da comunidade. Na semana seguinte à coleta, a escola realizou a avaliação institucional, através da aplicação de um questionário fechado, elaborado para todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários). A pesquisa foi realizada por amostragem, sendo que responderam ao questionário os pais dos alunos de: uma turma da Pré-Escola; duas turmas de 1º ano; duas turmas de 2º ano; duas turmas de 3ª série e três turmas de 4ª série. Nas séries finais, participaram por sorteio, os pais dos alunos de: três turmas de 5ª série, três turmas de 6ª série, três turmas de 7ª série e três turmas de 8ª série. Para os alunos, uma turma de cada série, a partir da 4ª série até 8ª série respondeu ao questionário, sendo que a escolha

foi realizada através de um sorteio e para os professores e funcionários, o questionário foi entregue à totalidade dos membros.

A terceira etapa foi de sistematização das propostas e elaboração do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico. Após a coleta, os dados foram ordenados. A escola, juntamente com o grupo de assessoria, separou os questionários por categoria, para posterior tabulação. A Escola efetuou a codificação dos dados relacionados às respostas obtidas pelos envolvidos: alunos, professores e funcionários, enquanto o grupo de assessoria executou a codificação dos questionários relacionados aos pais e às opiniões por escrito depositadas na caixa disposta na instituição. Esta tabulação ocorreu logo após a entrega dos questionários.

A apresentação dos indicativos foi realizada através de reuniões pedagógicas com os professores, funcionários e alunos. Para os pais, o mesmo ocorreu em assembleia, com a apresentação dos dados e, após, estes foram convidados a participar do processo de reconstrução do Projeto Pedagógico de forma efetiva, através de reuniões que aconteceram com grupos integrados por todos os segmentos da comunidade escolar.

Todas as professoras, sujeitos desta pesquisa, eram membros da equipe responsável pelo trabalho coletivo de reelaboração do projeto pedagógico e integrantes fundamentais em todo o processo. Essas professoras participaram efetivamente da (re)construção do PPP da escola em todos os seus momentos, desde o planejamento até a elaboração final, coordenando os trabalhos juntamente com o grupo de assessoria, mobilizando e organizando os grupos, participando de palestras, debates, reuniões e demais atividades desenvolvidas; também contribuíram na sistematização dos dados que deram origem às produções escritas. Além disso, participaram da elaboração do Regimento Escolar, documento que tem origem no PPP.

Como o enfoque dessa pesquisa deteve-se no olhar da equipe gestora da escola à época da (re)construção do PPP, as professoras que fizeram parte desse estudo foram escolhidas por exercerem suas funções na equipe gestora e terem participado ativamente de todo o processo. Além da própria pesquisadora, que exercia o cargo de diretora, as demais participantes exerciam os cargos de vice-direção geral, coordenadoras pedagógicas do turno da manhã (séries finais), da tarde (séries iniciais) e da Educação de Jovens e Adultos (noite), e uma funcionária de escola, a qual exercia a função de auxiliar de coordenação pedagógica. Todas as professoras, e a funcionária, já possuíam, na época, formação superior na área da educação. Sendo a maioria no curso de pedagogia e algumas com pós-graduação. A diretora, duas das professoras e a funcionária já atuavam na escola há alguns anos, apenas duas delas haviam chegado recentemente, porém, antes do início do processo de reconstrução do PPP. Todas as professoras já atuam no magistério público há vários anos, assim como a funcionária, que

exerce suas funções há bastante tempo. Para fins de organização da pesquisa, a funcionária também será denominada professora, uma vez que possuía já na época a formação para exercer a função.

Segundo a análise das respostas dadas pelas professoras pesquisadas quando questionadas sobre se a gestão democrática tem se concretizado na realidade das escolas em geral, a maioria considera que sim, porém de maneira parcial, conforme podemos constatar a partir da fala da professora A:

*Em parte. Vivemos um processo de amadurecimento na Gestão. As conquistas são recentes e carecem de avanços qualitativos, principalmente na co-responsabilização dos sujeitos envolvidos. O espaço escolar passa por um ressignificar que influencia nas relações[...] pais e professores nem sempre compreendem esta transformação.*

Para as entrevistadas, a gestão democrática tem se efetivado parcialmente em virtude de que, em algumas escolas, os diretores ainda centralizam o poder e não dão voz aos membros da comunidade escolar, como afirma a professora B: *“Muitos diretores ainda acham (grifo da entrevistada) que são os detentores do poder e que a participação dos segmentos se dá apenas quando e com quem eles determinam”*.

Retomando considerações anteriores que fazem referência a esse tipo de atitude por parte de alguns gestores, infelizmente há os que consideram o PPP apenas como uma mera formalidade legal e o elaboram através de reuniões de um grupo restrito. Dourado (1998, p. 90) entende que “a construção do PPP implica aprendizado do jogo democrático entre os vários interlocutores da escola, pois trata-se de uma luta política e, assim sendo, deve envolver todos os segmentos na busca da ruptura com a cultura autoritária da escola”. Mas, pelo visto, a cultura autoritária permanece em algumas de nossas escolas, a julgar pela fala da professora B.

Gadotti (1994, p. 23) afirma que “a gestão democrática implica que a comunidade escolar, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de serviços educacionais”.

Também deve-se ter cautela quanto às visões equivocadas do conceito de participação, pois é um risco que se corre, o de criar uma ilusão de participação e não refletir os reais problemas e anseios da comunidade escolar.

Apenas uma das pesquisadas, a professora C, acredita que a maioria está trabalhando com uma concepção democrática, entretanto a falta de participação dos demais atores escolares não colabora para sua efetiva concretização.

*Os gestores tem procurado conscientizar que a escola possui objetivos comuns que devem ser assumidos por todos no desempenho de seu papel individual no grupo. A tomada de decisões até tem acontecido coletivamente, mas ainda é preciso a conscientização de cada indivíduo da comunidade escolar no desempenho de seu papel de acordo com o interesse coletivo da escola (Professora C).*

Ao analisarmos a fala da professora C, lembramos das palavras de Marques (1990, p. 21):

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

As escolas devem encontrar alternativas teóricas e práticas para concretizar o seu PPP. Questionadas sobre os mecanismos utilizados para participação da comunidade no processo de reconstrução do PPP, foram citados dinâmicas de mobilização, sondagens, aplicação de questionários para todos os segmentos, assembleias gerais, palestras, debates, reuniões e plenárias, grupos de escrita e oficinas, como pode-se constatar por alguns depoimentos:

*Palestras, debates, reuniões, pesquisas, momentos de sensibilização com a comunidade escolar para compreenderem o significado do PPP através de cartazes e sondagem sobre a escola que tínhamos e a que queríamos ter (Professora E).*

A professora A afirma:

*Os mecanismos utilizados para a participação foram: pesquisa entre os sujeitos; produções orais e escritas estimulando a reflexão e a capacidade de elaborar; atividades mobilizadoras [...]; reuniões e plenárias.*

O projeto pedagógico é o instrumento que explicita a intencionalidade da escola como instituição e indica o rumo e sua direção; permite que os diversos sujeitos expressem suas concepções de sociedade, de escola, de educação, assim como seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando o que a escola é e o que poderá vir a ser. Nesse sentido, os instrumentos utilizados para mobilização da comunidade visavam permitir/possibilitar essa expressão por parte dos sujeitos.

Sobre as dificuldades e desafios encontrados no processo de reconstrução do PPP, de maneira geral, todas consideraram que o processo em si é desafiador e que dificuldades fazem parte de qualquer trajetória, mas enfatizam que o principal desafio se refere à participação dos

pais, das famílias dos alunos. Também foi citado como um desafio encontrado a dificuldade dos segmentos assumirem um compromisso coletivo e perceberem a sua importância para estabelecer os objetivos comuns da escola. Sobre isso, afirma a professora A: *“Talvez a maior dificuldade seja conseguir uma participação significativa, pois muitos dos sujeitos envolvidos não percebem a importância do processo e delegam para os outros decidirem”*.

Uma das entrevistadas, professora B, além da falta de participação dos pais, também citou desafios relacionados às metas e objetivos que, para serem cumpridos, dependem de recursos financeiros governamentais, bem como a falta de comprometimento de alguns professores, colegas de escola, em atender o que se estabelece no PPP de forma conjunta, demonstrando resistência a mudanças:

*Quanto à participação dos pais, poucos foram os pais que participaram. Desafios encontrados são a recuperação da parte física da escola porque depende de recursos financeiros do governo e o comprometimento dos colegas em seguir o nosso PPP, com metodologias tradicionais e resistentes a mudanças - acomodados (Professora B).*

É importante que todos os segmentos da escola não percam de vista os compromissos assumidos coletivamente, a fim de garantir a implementação do projeto político pedagógico.

Segundo a professora E, um dos desafios enfrentados no decorrer de processos como esse, é administrar conflitos, uma vez que *“são diferentes opiniões que devem ser organizadas até se chegar num consenso”*. É normal que existam diferentes percepções acerca de uma mesma questão.

Sobre os pontos positivos e avanços que poderia apontar, a professora A declara que *“todo processo é positivo, mesmo as dificuldades são importantes momentos de reflexão. A evolução do trabalho e a capacidade de perceber o resultado surgindo do coletivo são formidáveis”*.

As demais professoras também definiram pontos positivos, como: *“Durante o processo de (re)construção foi possível verificar os problemas que a escola enfrenta e buscar soluções através de alternativas para sua melhoria, tanto física, quanto pedagógica”* (Professora D); *“A formação de uma equipe de gestão participativa e integrada”* (Professora B); *“A possibilidade de expressão sobre a escola e a sociedade pelos envolvidos, principalmente pelos alunos”* (Professora C); *“A articulação dos diferentes segmentos para que o projeto saísse do ideal para o real. Foi a caminhada para a democratização da escola”* (Professora E).

Quando solicitadas a avaliar todo o processo em questão, do qual participaram nos diversos momentos, foram unânimes em considerar como válido e enriquecedor.

A professora A assim se manifesta:

*O processo foi um sucesso, pois conseguiu mobilizar uma parte considerável da comunidade em um contexto com pouca tradição de participação, isso não é pouco. Além disso, o resultado também teve muita qualidade, pois a forma adotada não foi tradicional, exigiu uma maior elaboração. Outro ponto muito importante foi a assessoria recebida, pois através dela foi possível configurar o processo e realizar uma reflexão qualificada por etapas (Professora A).*

Ainda nesse sentido, comenta a professora A:

*Foi um processo muito rico, onde todos aprenderam. Não foi uma tarefa, foi uma oportunidade de construir coletivamente, com a certeza que não chegaríamos ao fim, uma vez que fazer educação é tarefa permanente. Ao concluir, estávamos apenas mudando de etapa, por isso mesmo a mobilização deve ser mantida. Foi um privilégio ter participado desses momentos de aprendizagem (Professora A).*

As professoras entrevistadas também comentaram que “a organização e a estruturação da gestão democrática na escola não é tarefa fácil, pois a gestão implica desde as políticas públicas até os recursos financeiros para que a escola possa desempenhar o seu papel social” (Professora C).

Não se pode esquecer que as políticas públicas, incluindo-se aí as políticas educacionais, são decorrentes de processo histórico que envolve fatores políticos, econômicos, sociais e culturais. A autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira é processo construído coletivamente, sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelos sistemas de ensino e as condições para viabilizá-la na forma da lei. Assim, autonomia, segundo Dourado (2004, p. 68), “é vista como a possibilidade e a capacidade institucional das escolas implementarem seus projetos pedagógicos vinculados ao anseio dos segmentos que a compõem e articulados ao seu sistema de ensino e às diretrizes nacionais para a educação básica”.

Outro ponto a destacar vem da fala da professora E, quando diz que:

*O tema da pesquisa é muito relevante, pois virá a contribuir nas ações dos integrantes da gestão escolar, os quais necessitam questionar-se frequentemente a respeito de sua responsabilidade no processo educativo democrático (Professora E).*

Há vários modos de democratizar a gestão da escola, mas é o desejo, a “vontade política”, o passo inicial desse processo. Desse estudo, fica a certeza da necessidade de uma responsabilidade coletiva para se alcançar uma educação de qualidade, que possa contribuir para a transformação social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de pesquisa pretendeu analisar o processo de (re)construção do Projeto Pedagógico de uma escola pública estadual, procurando tecer uma relação entre a teoria e a prática. Buscou-se investigar de que maneira a gestão democrática tem se concretizado no cotidiano da escola, quais dificuldades e limites interferem nessa concretização e nas possibilidades para realizá-la, mediante referenciais teóricos e sua relação com a prática da realidade escolar. Para isso, procurou, inicialmente, situar a gestão democrática em seu contexto histórico e legal, a partir de levantamento bibliográfico. Explicitou-se a importância do Projeto Político Pedagógico como instrumento essencial para a gestão democrática. A partir de pesquisa empírica, analisou-se experiências vivenciadas no cotidiano escolar referentes à reconstrução do PPP de uma escola pública da rede estadual de ensino.

Ao concluir este estudo, é possível tecer algumas considerações. Os resultados apontam para algumas conclusões, entre as quais pode-se destacar a importância da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na efetivação da gestão democrática da escola, ainda que essa participação não venha ocorrendo como deveria, como foi possível perceber através das falas da professoras entrevistadas. Foi possível constatar também que o PPP apresenta-se como um instrumento essencial para essa efetivação, embora sua (re)construção não seja uma tarefa fácil, apresentando desafios e limitações, que podem ser vencidos e superados. Outro ponto a destacar é que todo o processo de (re)construção do PPP teve pontos positivos e trouxe avanços para a gestão da escola, não apenas no sentido de promover a participação da comunidade escolar, mas também de oportunizar a reflexão da escola sobre a própria realidade.

As mudanças que se pode visualizar no campo da gestão escolar historicamente, faz entender, conforme sintetiza Lombardi (2010, p. 22), que a gestão escolar é “resultado de um longo processo de transformação histórica, que traz as marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade”. As escolas são instituições sociais, espaços públicos que visam à educação democrática, por isso, cabe a elas o desafio de manutenção das liberdades individuais e a diversidade cultural.

A gestão participativa é um exercício democrático e um direito de cidadania, por isso implica deveres e responsabilidades. Dessa forma pode-se afirmar que o diretor ou gestor



sozinho não consegue colocar em prática a gestão democrática, para que ela aconteça é necessário o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar.

O primeiro passo para o processo de mudança é conhecer a realidade. O segundo passo diz respeito à apresentação para a comunidade como um todo, buscando saber o que pensam de forma individual. O terceiro, é fazer com que todos os sujeitos da comunidade escolar participem do processo de reconstrução. Os membros que a integram não são meros expectadores, mas sujeitos participantes do processo educacional. Participar de sua construção ou de sua reestruturação é fundamental.

É certo que (re)construir uma Proposta Pedagógica representa um grande desafio para a comunidade escolar, uma vez que, quando elaborado de acordo com a realidade e as necessidades da escola, opiniões divergentes irão surgir, bem como algumas dificuldades de caráter burocrático e pedagógico.

Uma sociedade de conhecimento e aprendizagem requer sujeitos sociais com competências e habilidades para a participação na vida social, econômica e cultural.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes.** 2000. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

ARELARO, L. R. G. Resistência e Submissão. A reforma educacional na década de 1990. In: KRAWCZYK, Nora; CAMPOS, Maria Malta; HADDAD, Sergio (org.). **O cenário educacional latino-americano no limiar do século XXI: reformas em debate.** Campinas: Autores Associados, 2000.

ARROYO, M. G. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade.** Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979.

AZEVEDO, Fernando et al. **Manifestos dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores (1959).** Recife. Fundação Joaquim Nabuco: Editora Massangana, 2010. (Coleção Educadores).

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_, Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96,** de 20 de dezembro de 1996 (Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional). São Paulo: Editora do Brasil, 1996.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. Administração pública e a escola cidadã. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura; AGUIAR, Márcia (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONNELY, F. M.; CLANDININ, D. J. Relatos de Experiencia e Investigación Narrativa. In: LARROSA, J. et al. **Déjame que te cuente – Ensayos sobre narrativa y educación.** Barcelona: Laertes, S. A. de Ediciones, 1995.

DRABACH, N. P. **Primeiros escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar**: mudanças e continuidades. 2009, 81f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha dos dirigentes escolares: políticas de gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria C. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.) **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.

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

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1945.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 3.ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I).

LOMBARDI, A. **História da Administração Escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas: Editora Alínea, 2010.

MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: A marca da escola. In: **Revista Educação e Contexto**. Projeto pedagógico e identidade da escola. v. 2, n. 18, abr./jun. Ijuí: Unijuí, 1990.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 1992.

NÓVOA, A. (org.) **Vidas de professores**. Porto: Porto Editora, 1993.

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, V. H. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996.

QUINTÁS, Alfonso López. **Inteligência Criativa**: descoberta pessoal de valores. Tradução por José Afonso Beraldin da Silva. São Paulo: Paulinas, 2004.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

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

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 2003.

VIRIATO, Edaguimar Orquizas; CÊA, Georgia Sobreira dos Santos. As implicações da perspectiva gerencial aplicada à organização e à gestão escolar. In: FIGUEIREDO, Ireni Marilene Zago; ZANARDINI, Isaura Monica Souza; DEITOS, Roberto Antonio (Org.). **Educação, políticas sociais e Estado no Brasil**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2008. v. 1, p. 105-129.

**Anexo A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

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

Estamos realizando uma pesquisa cujo título é “A gestão democrática na (re)construção do Projeto Político Pedagógico: uma reflexão sob a ótica da gestão escolar”. A referida pesquisa é parte do processo de formação no curso de Especialização em Gestão Educacional - EAD, da Universidade Federal de Santa Maria.

O objetivo é coletar dados para compreender como a gestão democrática tem se concretizado na prática escolar, quais dificuldades e limites interferem nessa concretização e nas possibilidades para realizá-la, bem como que ações têm sido realizadas pela escola para cumprir os princípios e determinações legais da gestão democrática. Para tanto, pretende analisar o processo de (re)construção do Projeto Pedagógico de uma escola pública estadual, procurando tecer uma relação entre a teoria e a prática. Informamos que a participação neste estudo é livre e deixamos claro o total sigilo e privacidade da identificação dos sujeitos.

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido as dúvidas, \_\_\_\_\_ concorda com os procedimentos que serão realizados autorizando a coleta de dados, não permitindo sua identificação.

Santa Maria, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) entrevistado (a)

\_\_\_\_\_  
Assinatura da entrevistadora

## Apêndice A – Questionário para Professores

Prezada Professora:

Este questionário tem por objetivo auxiliar na realização da pesquisa “A teoria da gestão democrática e sua concretização através do Projeto Político Pedagógico: uma reflexão sob a ótica da gestão escolar”.

Você está sendo convidado a participar de forma voluntária. Seus dados pessoais serão mantidos em sigilo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Adriane Maria Limana Guerra – Pós-graduanda em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

NOME: \_\_\_\_\_

1- Que função você desempenhava na escola à época da (re)construção do PPP?

\_\_\_\_\_

2 - No seu ponto de vista, a Gestão Democrática tem se concretizado na realidade das escolas?  
Argumente.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 - De que forma ocorreu sua participação na (re)construção do PPP desta escola?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 - Quais os mecanismos utilizados para a participação da comunidade no processo de reconstrução do PPP?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5 - Para você, quais são foram as dificuldades e desafios encontrados nesse processo de (re)construção?

---

---

---

6 - Durante esse processo, que pontos positivos e avanços você pode apontar?

---

---

7 - Como você avalia todo o processo de reconstrução do PPP da Escola em questão? Relate situações ou experiências vividas durante esse processo que possam contribuir para a presente pesquisa.

---

---

---

8 - Fique à vontade para fazer qualquer comentário relativo ao tema dessa pesquisa:

---

---

---