

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Elizabeth Bueno Navarini

**A GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO  
DO PROJETO PEDAGÓGICO**

Três Passos, RS  
2018

**Elizabete Bueno Navarini**

**A GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO  
DO PROJETO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Três Passos, RS  
2018

**Elizabete Bueno Navarini**

**A GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO  
DO PROJETO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 01 de dezembro de 2018:**

---

**Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ma. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Fabiana Regina da Silva, Ma. (UFSM)**

---

**Micheli Daiani Hennicka, Ma. (UFSM)**

Três Passos, RS  
2018

## DEDICATÓRIA

*Ao meu esposo Evandro e a nossas filhas Luiza e Helena, por compreenderem a minha busca, respeitarem meu tempo e suportarem minha ausência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Não foi apenas minha dedicação, mas o auxílio e a compreensão de várias pessoas que me oportunizaram a conclusão deste estudo, aos quais agradeço:

- A minha orientadora Alexandra Silva dos Santos Furquim, pela instrução, leituras e releituras, que entre meus desânimos e minha escassez de tempo, insistia e cobrava meu envolvimento com o trabalho, grata pela orientação;

- Ao meu esposo Evandro Navarini, que ao longo deste ano foi paciente, compreensivo e incentivador, colaborando para que essa etapa fosse alcançada;

- Às minhas filhas Luiza Bueno Navarini e Helena Bueno Navarini, que suportaram minha ausência e sempre me apoiaram, com gestos de dedicação, amor e carinho, respeitando os momentos de estudo da mãe. Amo-as infinitamente;

- À Universidade Aberta do Brasil, Polo de Três Passos, que me oportunizou a realização deste curso pela universidade pública: Universidade Federal de Santa Maria;

- Às colegas de carona: Ana Paula Noro Grabowski e Eliane Nunes Bueno, que foram apoio nesta jornada, mãos estendidas, tira-dúvidas, parceria;

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra, colaboraram para a realização deste trabalho.

E a Deus: gratidão!

*A felicidade e a realização não estão na grandiosidade física ou de conceitos de algo, mas sim, onde se chegou, considerando os espinhos do caminho e as distâncias (sob todas as óticas) entre o ponto de partida e o ponto de chegada.*

*(Elizabeth Bueno Navarini)*

## RESUMO

### A GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO

AUTORA: Elizabete Bueno Navarini

ORIENTADORA: Alexandra Silva dos Santos Furquim

O presente estudo objetivou refletir sobre os pressupostos da construção do Projeto Pedagógico (PP) na gestão democrática. Discute a temática da construção coletiva do PP na gestão escolar. Para tanto, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, de cunho bibliográfico, tendo como autores principais: Dourado (2001), Lück (2000; 2006; 2011) e Veiga (1997; 2000; 2002; 2003) que contribuíram para a discussão sobre a gestão escolar, o PP e a importância da participação democrática nesse processo. Diante disso. No decorrer do estudo, discorreu-se acerca das etapas, características, dimensões e princípios do PP através da gestão escolar no envolvimento da comunidade, partindo da formação de conselhos, associações, eleição de diretores, grêmios estudantis e na elaboração do PP. Da mesma forma, refletiu-se acerca do PP e dos caminhos para sua construção, desvelando possibilidades da gestão escolar em articular esse processo participativo com a comunidade escolar, permeada por espaços democráticos, emancipatórios e socializadores, com o envolvimento de todos os segmentos na elaboração do documento representativo, norteador, orientador e efetivo da escola. A partir das pesquisas realizadas, evidenciou-se que a construção do PP envolve, além das dimensões financeiras, administrativas, jurídicas e pedagógicas, etapas que devem ser observadas para que esse processo ocorra de forma participativa, democrática, inovadora e, principalmente, coletiva, que identifique e represente os planos e metas da escola de acordo com os anseios de sua comunidade.

**Palavras-chaves:** Gestão Escolar. Projeto Pedagógico. Construção Coletiva.

## **ABSTRACT**

### **THE CONSTRUCTION OF THE PARTICIPATORY PEDAGOGICAL PROJECT FOR SCHOOL MANAGEMENT**

AUTHOR: Elizabete Bueno Navarini  
ADVISOR: Alexandra Silva dos Santos Furquim

The present study aimed to reflect on the assumptions of the construction of the Pedagogical Project (PP) in democratic management. It discusses the theme of the collective construction of the PP in school management. For that, a qualitative approach was used, with a bibliographical approach, with the following authors: Dourado (2001), Lück (2000, 2006, 2011) and Veiga (1997, 2000, 2002 and 2003) who contributed to the discussion about the school management, the PP and the importance of democratic participation in this process. Faced with this. In the course of the study, the stages, characteristics, dimensions and principles of the PP were discussed through school management in community involvement, starting with the formation of councils, associations, election of directors, student groups and the elaboration of PP. Likewise, it was reflected on the PP and the paths for its construction, revealing possibilities of school management in articulating this participatory process with the school community, permeated by democratic, emancipatory and socializing spaces, with the involvement of all segments in the elaboration of the representative, guiding, and effective document of the school. Based on the research carried out, it was evidenced that the construction of the PP involves, besides the financial, administrative, legal and pedagogical dimensions, steps that must be observed for this process to take place in a participatory, democratic, innovative and, mainly, that identifies and represents the plans and goals of the school in accordance with the wishes of its community.

**Key words:** School management. Pedagogical project. Collective construction.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA</b> .....	11
<b>3 PROJETO PEDAGÓGICO: CAMINHOS ENVOLVIDOS NA SUA CONSTRUÇÃO</b> ...	16
3.1 PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO.....	22
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## 1 INTRODUÇÃO

A educação escolar em nosso país vem atravessando uma situação difícil, mas a escola de hoje, apesar de todos os seus defeitos e contradições, vem tentando mudar e se adaptar às características e às necessidades dos novos tempos. A educação escolar está inserida em um contexto social, político e econômico que requer a participação dos pais e da sociedade no processo de conscientização e formação das novas gerações.

A escola é um espaço cultural e tem como compromisso social organizar e conduzir as práticas educativas previstas no seu Projeto Pedagógico (PP), preparando os cidadãos para exercer com consciência a cidadania. Assim, a escola juntamente com a família, tem um papel importante na iniciação da vida social da criança e do adolescente no desenvolvimento de sua própria identidade como pessoa autônoma, responsável e consciente de seus direitos e deveres, indivíduos capazes de ter uma visão do mundo com consciência crítica para poder mudar e transformar a sociedade.

Desta forma, é por excelência um local de construção de conhecimentos nos seus diferentes segmentos e necessita de autonomia, participação na tomada das decisões e liberdade de ação para ser considerada democrática. Por isso, gestão democrática, participação e PP estão intrinsecamente relacionados.

Assim, o PP, documento norteador das ações desenvolvidas na escola, deve ser construído de forma coletiva e alicerçar a prática escolar, desvelando a escola e a comunidade que a formam de acordo com a participação e a realidade em que estão inseridos.

Este estudo apresentará uma revisão bibliográfica, construída acerca da problemática de pesquisa: Como vem sendo discutida a construção coletiva do PP na gestão escolar?

Diante disso, o objetivo geral do estudo foi refletir sobre os processos que envolvem a construção do PP na gestão democrática. Especificamente, objetivou-se apresentar os princípios da gestão escolar democrática e compreender o significado da construção coletiva do PP nessa concepção de gestão.

Para tanto, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, do tipo estudo bibliográfico. A abordagem qualitativa possibilita ter um contato próximo da realidade do objeto a ser investigado, além disso, trata-se de um contexto que os dados a serem coletados não poderiam ser numéricos, estatísticos e tampouco relação de causa e

efeito (MINAYO, 2010).

A pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial teórico já tornado público em relação ao tema de estudo, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, meios de comunicação orais (rádio e gravações de áudio) e audiovisuais (filmes e televisão) (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Utilizou-se artigos e livros publicados por autores que pesquisam acerca da gestão escolar, tais como Dourado (2001), Lück (2000; 2006; 2011), da construção do PP, Veiga (1997; 2000; 2002; 2003) e da importância da participação democrática nesse processo.

A presente monografia apresenta no capítulo que segue as considerações pertinentes ao processo de gestão escolar, trazendo para a discussão os aspectos que envolvem a temática, tanto referente aos embasamentos legais quanto históricos. Da mesma forma, discute os princípios da gestão escolar e o processo de envolvimento da comunidade nesta, através da eleição de diretores, construção do PP, grêmios estudantis e na formação de conselhos, associações, entre outras.

A seguir, no terceiro capítulo, busca-se tecer reflexões acerca do PP e dos caminhos para sua construção, discutindo-se sobre como a escola, através da gestão escolar, possibilitará esse processo participativo da comunidade escolar, na construção de um espaço mais democrático e socializador, envolvendo todos os segmentos na elaboração do documento que identifica, norteia, orienta e avalia a escola como um todo. Por fim, apresenta-se as considerações finais para o estudo desenvolvido.

## 2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR EM UMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

A concepção de gestão escolar democrática instituída pela legislação vigente foi um marco importante no modo de organização e funcionamento das escolas. O conceito de gestão escolar foi introduzido na educação no período da redemocratização política nos anos 1980. Tem suas origens no conceito de “administração escolar”, significando também, de modo geral, “utilização racional dos recursos para a realização de fins” (PARO, 2008, p. 123).

Surgiu, portanto, no momento histórico de crítica ao “caráter conservador e autoritário” da administração escolar para evidenciar “seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola” (FREITAS, 2007, p. 502).

A gestão escolar na perspectiva democrática, com seus princípios e fins, foi instituída na Constituição Federal de 1988 e reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9.394/1996.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Distinto, embora complementar do conceito de gestão educacional, gestão escolar diz respeito à organização das unidades educacionais, das escolas, enquanto gestão educacional refere-se à gestão dos sistemas educacionais em todos os níveis. Vieira (2007, p. 61) esclarece que “gestão escolar nos remete à abrangência dos estabelecimentos de ensino”, enquanto a gestão educacional se situa no “espaço das ações de governo”.

De acordo com Dourado (2001), a gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, deve-se primar pelo envolvimento, comprometimento e participação das pessoas. Trata-se, portanto, de fortalecer a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, descentralizando o poder.

Assim, participar como cidadãos de novas relações sociais em construção é uma ação inerente à gestão escolar. Paro (1997) afirma que as escolas e os sistemas de ensino são bens públicos comuns, e a gestão democrática pressupõe que sejam governados por aqueles que os constituem. O autor corrobora ainda ao destacar que:

A educação escolar reproduz a ordem social e cultural existente, mas também é um dos fatores de mudança dessa mesma ordem. As equipes de gestão escolar dispõem de importantes recursos materiais e simbólicos para inscrever os processos educativos escolares nas ações de formação de cidadãos capazes de intervir democraticamente na sociedade. (PARO, 1997, p. 32).

Na mesma direção, Mendonça (2008) contribui explicando que quando se discute o tema gestão democrática, parte-se do princípio que caracteriza o termo democracia, ou seja, a participação igual dos envolvidos em processo de decisão. Isto se aplica na escola quando percebemos que existe uma intrincada rede de relações se estabelecendo no contexto educacional.

A esse respeito, Lück (2000) afirma que a gestão escolar constitui um caráter de atuação que objetiva promover a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais na escola, com o intuito de garantir o avanço dos processos sócio educacionais da instituição de ensino, orientadas para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar adequadamente a sociedade globalizada.

Com isso, dentre as responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações em mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa capacidade é essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades, aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o PP da escola.

A autonomia nas dimensões pedagógica, financeira, administrativa e jurídica 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. A autonomia é vista como capacidade institucional das escolas implantarem o seu próprio PP, vinculado ao anseio dos segmentos que a compõe e articulados ao seu sistema de ensino e às diretrizes nacionais.

Veiga (2002) corrobora complementando que para a escola ser caracterizada

como espaço democrático existe quatro dimensões consideradas básicas, que devem relacionar-se entre si. Essas dimensões quando bem geridas garantem o bom funcionamento de uma instituição educativa, são elas:

Autonomia financeira – dentro da gestão democrática, a escola pode gerir seus próprios recursos, tendo a participação da comunidade escolar para identificar as reais necessidades;

Autonomia pedagógica – está ligada a autonomia de construir seu projeto pedagógico, organização curricular levando em consideração o contexto social da comunidade, etc.;

Autonomia administrativa – estar relacionada à autonomia da escola gerir, elaborar e desenvolver seus próprios planos, programas e projetos;

Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade da escola elaborar suas normas e orientações, seu regimento escolar em consonância com as legislações educacionais. (VEIGA, 2002, p. 67).

No entanto, mesmo reconhecendo que a escola tem a autonomia de planejar seu PP, baseado nas suas normas, orientações, regimentos, este processo deve observar e estar de acordo com as políticas públicas do sistema de ensino e as quatro dimensões aqui mencionadas precisam interagir entre si, mas é no fortalecimento pedagógico que a escola se institui enquanto democrática, inovadora e emancipatória.

As ações voltadas para o exercício da autonomia devem articular as dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e jurídicas, tornando com isso a equipe escolar mais responsável pelos acertos e erros das decisões tomadas. Todas as propostas de novas atividades de ensino, a introdução de novas concepções pedagógicas e a atualização contínua dos profissionais da educação, especialmente dos professores, pressupõem disponibilidade de recursos financeiros, didáticos, humanos e outros necessários a sua execução.

Para Tomazoni (2013), a participação da comunidade na escola busca a descentralização, a partilha de decisões no seu interior e o aumento da influência dos pais no processo de tomada de decisão que favoreçam a aprendizagem. A voz da comunidade é crucial e dão suporte aos objetivos desenvolvidos em cada unidade escolar. De acordo com Lück (2011) esses princípios garantem a democracia na escola, numa busca incessante para se assegurar maior participação, superando o caráter centralizador do poder, tendo em vista uma escola pública de melhor qualidade.

No entanto, a gestão democrática por si só não transforma a realidade, é preciso uma nova forma de “administrar”, uma nova visão de mundo e de sociedade,

comprometida com os sujeitos sociais e, sobretudo com a melhoria e a qualidade da educação.

Neste sentido, Lück (2011, p. 51) explica que alguns mecanismos de ser observados para favorecer a gestão democrática dentro da escola

Tais mecanismos são capazes de gerar um processo de democratização das estruturas educacionais, por meio da participação de todos na definição de estratégias para organização da escola, na redefinição de seus conteúdos e fins. Enfim recuperar o sentido educativo da administração escolar.

Nessa proposta, as equipes gestoras precisam articular-se com pais, alunos, professores, funcionários e uma série de órgãos e instituições responsáveis pelos múltiplos aspectos envolvidos no desenvolvimento da educação, como Conselho Escolar, Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e Grêmios Estudantis. Esses princípios, além da autonomia, pluralismo e transparência são fundamentais no processo de gestão e que tornam as instituições escolares em espaço de relações verdadeiramente democráticas.

A eleição de diretores foi outra proposta de participação da comunidade implementada como forma de garantir o fortalecimento e envolvimento democrático na tomada de decisões escolares. No entanto, os estudos têm apontado que, em muitos casos, os diretores ainda são indicados ao cargo, seja pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMECD) ou por outras instâncias. Porém, conforme analisado por Paro (2003), havia uma aspiração de que com a eleição de diretores as relações na escola se dariam de forma harmoniosa, porém, enquanto instrumento de democracia, a eleição e a participação não garantem o desaparecimento de conflitos. Em contrapartida, é um meio de permitir que os problemas existentes na escola venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

A eleição de diretores traz para a comunidade escolar a possibilidade de construção de um caminho coletivo em favor da qualidade da educação, porque da mesma forma que uma gestão democrática abre espaço ao diálogo, à decisão coletiva, exige ação dos envolvidos. Para ser efetiva, a eleição deve garantir que a democracia ocorra na escola.

Quanto ao Conselho Escolar, deve ter por principal meta desenvolver ações compartilhadas, contando com a representação dos diversos segmentos da comunidade escolar. Este espaço de participação se apresenta como mecanismo

fundamental para construção de uma escola democrática e de qualidade (SILVA, 2013). No entanto, sua criação formal não garante por si só a efetivação de uma gestão democrática.

O Grêmio Estudantil tem por objetivo defender direitos dos alunos e promover a participação estudantil na política, na arte e na vida cultural em geral. Com esse mecanismo de participação, os alunos são envolvidos nos processos de tomada de decisão e implementação das ações na escola (SILVA, 2013).

Já APMF deve estabelecer e dinamizar canais de participação da comunidade no planejamento, no processo de tomada de decisão, no desenvolvimento das atividades e nas ações da escola (SILVA, 2013). As APMF podem ser espaços importantes para o compartilhamento das relações de poder no interior das escolas. A presença de uma APMF ativa e bem organizada na escola poderá facilitar o desenvolvimento da participação e construir um dos cernes do desenvolvimento de uma gestão democrática.

É necessário ainda, que todo o processo seja construído com o envolvimento de todos os agentes, seguindo os princípios fundamentais da gestão democrática, pois de nada adianta a escola chamar a comunidade para participar e não dar autonomia, espaço e condições para que a participação se efetive positivamente. Visto que, os estudos apontam que em muitas escolas, estas possibilidades ainda não existem e/ou não são efetivas em seus propósitos.

A construção coletiva do PP de acordo com a realidade e interesses da comunidade escolar também se faz necessária em uma gestão democrática. Dessa forma, o PP da escola deve desvelar a escola, com sua cultura organizacional, suas potencialidades e suas limitações (OLIVEIRA, 2009, apud FERREIRA, 2009). Assim, considerando o PP como espaço de construção coletiva, remete sua constituição para a consolidação da vontade de acertar, buscando e promovendo a educação de qualidade, cumprindo com seu papel na socialização do conhecimento. Para finalizar, o PP deve expressar qual é o eixo e a finalidade da construção do trabalho escolar



### 3 PROJETO PEDAGÓGICO: CAMINHOS ENVOLVIDOS NA SUA CONSTRUÇÃO

O intuito de abordar o PP traz em seu contexto a ideia de futuro, de vir-a-ser, partindo da realidade, bem como do processo histórico em que esse se construiu, parte-se então do pressuposto de “projetar o futuro”. Gadotti (2000) colabora com essa afirmação, quando explica que o projeto é uma extensão, ampliação, recriação, inovação do presente já construído e, sendo histórico, pode ser transformado: um projeto necessita rever o instituído para, a partir dele, instituir outra coisa, tornar-se efetivo, pedagógico e principalmente político (GADOTTI, 2000).

Nesse estudo, adotou-se a terminologia PP e não Projeto Político Pedagógico (PPP) por considerar a atualização usual do termo, bem como, pela importância pedagógica que o projeto deve trazer em seu contexto, para posteriormente torná-lo um instrumento político da gestão escolar.

Nesta perspectiva, o PP surgiu inicialmente como um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre o segmento escolar. No entanto, passou-se a considerar conforme Ferreira (2008) que toda ação pedagógica é uma ação política, então o Projeto Pedagógico sempre é também político. Portanto, democracia não se limita à sua dimensão política, pois deve envolver a articulação direta desta com as práticas de participação social da comunidade escolar com as questões pedagógicas da escola. Nesse movimento, é necessário que antes de torna-se “político”, o projeto tenha em seu bojo o caráter pedagógico que a escola defende, acredita e desenvolve em seu cotidiano.

De acordo com Ferreira (2008) a ideia de “pedagógico” deve estar relacionada com todo o pensar-agir da escola com a premissa de produção de conhecimento. Diante disso, não é possível separar a concepção de pedagógico do espaço, do tempo e do trabalho realizado na e pela escola. A questão pedagógica articula-se com esses fatores, com o objetivo de produzir conhecimento.

O próprio movimento de ingresso dos alunos em determinada instituição escolar parte da intenção em aprender. Essa construção da aprendizagem é repleta de linguagens em interlocução, subjetividades em interação e historicidades que se entrelaçam, no intuito de ampliar as compreensões de mundo, inserirem-se, cada vez mais, na cultura, na sociedade e formarem-se cidadãos críticos, ativos e participativos da construção social em que estão inseridos. Para Ferreira (2009), o lado político do PP deve relacionar-se com a garantia de igualdade de condições para o acesso e

permanência do aluno na escola, durante todo o tempo em que ali permanecer, sendo garantida a qualidade técnica e a política geradora de um processo educativo contínuo.

Por essas razões, o PP deve ser considerado um esforço de forma coletiva, das competências esperadas do educador e das ações escolares. Deve ainda ser visto como um processo contínuo, que precisa ser renovado, repensado, revisto constantemente contribuindo para que se defina a identidade da escola. O PP apresenta-se como um norte para onde se deseja chegar, ele apresenta o conhecimento da escola como um todo: seus objetivos, missões, pontos a ser melhorados, potencialidades que podem ser aprimoradas, deslegitimando as formas instituídas (VEIGA, 2000).

O PP da escola é um documento que deve ser constantemente atualizado, devido as transformações sociais cotidianas, pois se tem função de ser guia, não pode estar descontextualizado da realidade e dos anseios da comunidade a que está inserida a instituição educacional.

O PP apresenta algumas características fundamentais:

a) É um conjunto de ações visando a democratização da escola que não esconde as dificuldades e os pessimismos da realidade educacional, mas não se deixa levar por esta, procurando enfrentar o futuro com esperança em busca de novas possibilidades e novos compromissos. É um movimento constante para orientar a reflexão e ação da escola (VEIGA, 2000).

b) Direcionado para a inclusão, com a finalidade de integrar a diversidade de alunos, oriundos de diferentes meios sociais, necessidades e anseios educacionais (CARBONELL, 2002); projetado de forma utópica e incerta, assume os desafios em atender as desigualdades educacionais e do insucesso ou insucesso escolar (VEIGA, 2000).

c) Por ser coletivo e integrador, o projeto, quando elaborado, executado e avaliado, requer o desenvolvimento de um clima de confiança que favoreça o diálogo, a cooperação, a negociação e o direito das pessoas de intervirem na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa e de comprometerem-se com a ação (VEIGA, 2000).

Sendo assim, o PP deve ser criado com a participação coletiva dos alunos, pais, professores, funcionários e gestores, traçando objetivos e caminhos que devem

ser trilhados para a realização destes, consistindo na forma de organizar o trabalho pedagógico na escola.

O PP não é apenas perpassado por sentimentos, emoções e valores. Um processo de construção coletiva fundada no princípio da gestão democrática reúne diferentes vozes, dando margem para a construção da hegemonia da vontade comum (SILVA, 2013).

d) Há um vínculo muito estreito entre autonomia e PP. A autonomia possui o sentido sociopolítico e está voltada para o delineamento da identidade institucional. A identidade representa a substância de uma nova organização do trabalho pedagógico. A autonomia anula a dependência e assegura a definição de critérios para a vida escolar e acadêmica. Autonomia e gestão democrática fazem parte da especificidade do processo pedagógico.

e) A legitimidade de um PP está estreitamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo, o que requer continuidade de ações (VEIGA, 2000).

f) Configura unicidade e coerência ao processo educativo, deixa claro que a preocupação com o trabalho pedagógico enfatiza não só a especificidade metodológica e técnica, mas volta-se também para as questões mais amplas, ou seja, a das relações da instituição educativa com o contexto social (VEIGA, 2000).

Dessa forma, é necessário que tenha objetivos claros, apresente as teorias que o norteiam, e, esteja de acordo com um rumo que se planeja para a escola. Enquanto coletivo e político, precisa ser construído de acordo com a realidade e com os anseios e demandas da comunidade. Assim, é imprescindível que a organização do trabalho escolar seja relacionado com os espaços e os tempos educativos a que se propõe a escola, visando com isso, a qualidade de todo o processo educativo, sem priorizar níveis ou conhecimentos tidos como essenciais.

De acordo com Veiga (1997), existem vários caminhos para construção do PP, uma vez que ele retrata o entendimento e o percurso possível trilhado em cada uma das escolas. No entanto, é possível considerar três movimentos básicos desse processo de construção do PP denominados pela autora de: Ato Situacional, Ato Conceitual e Ato Operacional.

O objetivo do *Ato Situacional* é apreender o movimento interno da escola, conhecer seus conflitos e contradições, fazer seu diagnóstico e definir onde é prioritário agir. Nessa etapa, é preciso que a identidade da escola seja desvelada,

assim como seus princípios norteadores, sua clientela e seus profissionais (VEIGA, 2000).

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, suas condições de melhorias e, principalmente, como atender a demanda da comunidade, trazendo ela para dentro da escola, a fim de traçar estratégias conjuntamente com os gestores, professores, funcionários e alunos (VEIGA, 2000).

E por fim, tem-se como realizar as tarefas que configura o *Ato Operacional*, esse momento, refere-se às atividades a serem assumidas e realizadas para mudar a realidade identificada nas etapas anteriores desse processo. Assim, implica a tomada de decisão para atingir os objetivos e as metas definidas coletivamente. É pertinente frisar a necessidade de acompanhamento e avaliação em todos os atos, possibilitando a implementação de decisões coletivas, bem como introduzir novas questões e propostas de ações. A avaliação é também responsabilidade coletiva e parte integrante do processo de construção do PP (VEIGA, 2000).

Veiga (1997) complementa ainda que ao mesmo tempo em que propõe passos do processo, movimentos a serem construídos, as formulações propostas indicam que é necessário criar as condições para a construção da autonomia da escola, por meio da definição do desenho do seu projeto e da delimitação do grau de flexibilidade a ser dado a ele.

Nesse sentido, a formulação de um PP, deve iniciar pela realização de pesquisas acerca da visão da escola pela comunidade em que está inserida, definir de forma clara e objetiva as finalidades e objetivos da escola, bem como, sua missão, visão e estratégias para atender as demandas da comunidade escolar. A partir de então, é possível reorganizar a escola, projetando-se o planejamento da construção de uma gestão democrática, refletindo e reestruturando o currículo e o tempo escolar, planejando a condução dos processos de decisão, ressignificando as relações de trabalho e de educação que permeiam o contexto escolar e por fim determinar os processos de avaliação e participação da comunidade escolar.

A construção de um PP, em contextos democratizantes e democráticos, relaciona-se à concepção que se tem de uma escola pública com efetiva gestão democrática. Por isto, o PP vai representar esta gestão democrática, evidenciando

uma fundamentação que sustente e possibilite esta ação democrática, a preocupação com uma ação pedagógica qualificada e em acordo com as demandas do entorno.

Nesse processo, Veiga (2003) explica que é necessário organizar as atividades-fim e meio da instituição educativa, por meio do PP, trazendo consigo a possibilidade de alunos, professores, funcionários e membros da comunidade participarem efetivamente de acordo com as necessidades do processo.

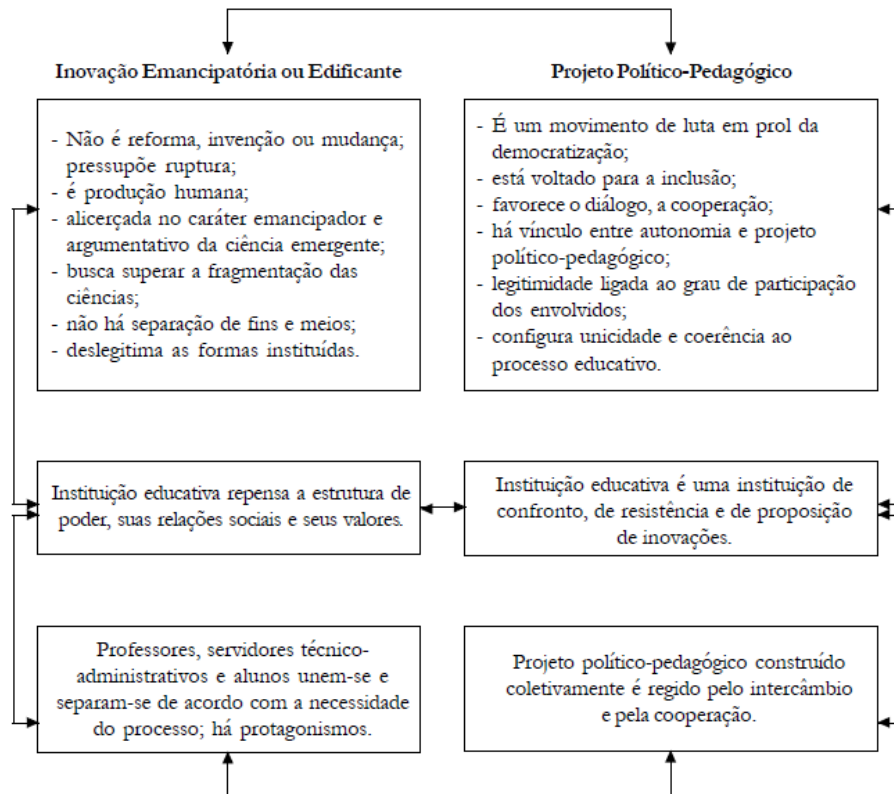
Sob esta ótica, o PP é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2003).

Veiga (2003) contribui com essa reflexão, apresentando como elementos conceituais do PP, a concepção de escolas socialmente determinadas e referidas ao campo educativo, a necessidade das instituições refletirem acerca de sua identidade e que esta seja expressa no projeto, e que este, por sua vez, apresente a ação de todos os agentes que intervêm no ato educativo.

Nesse sentido, o desenvolvimento do PP implica a existência de um conjunto de condições, sem as quais ele poderá estar condenado a tornar-se apenas mais um “formulário administrativo” e ficar engavetado sem importância nenhuma. Por essa razão, é preciso que o projeto seja construído a partir dos objetivos da comunidade escolar como um todo, e que esta participe efetivamente de todo processo de construção, execução, avaliação e reconstrução constante.

Assim, o PP inovador amplia a autonomia da escola e esta “nunca é empreendida a partir do *isolamento* e do *saudosismo*, mas a partir do *intercâmbio* e da cooperação permanente como fonte de contraste e enriquecimento” (CARBONELL, 2002, p. 21). A figura 1 ilustra as concepções de inovação emancipatória ou edificante do PP.

Figura 1 – Concepções de Inovação Emancipatória ou Edificante e Projeto Político-Pedagógico



Fonte: Veiga (2003, p.16).

A concepção de inovação emancipatória ou edificante reflete a ruptura com um processo antigo de se planejar o projeto pedagógico. A partir dela, estabelece-se uma nova concepção de emancipação e inovação articuladas ao projeto político-pedagógico, promovendo a integração/inter-relação do processo com o produto porque o resultado final é um produto inovador que provocará também rupturas epistemológicas na construção dos sujeitos que participam desse processo. É preciso entender que o PP é caracterizado como ação consciente e organizada.

Veiga (2003) explica ainda que a inovação surge como alternativa de maior comunicação e diálogo com os saberes locais e com os diferentes atores e se concretiza em um contexto que é histórico e social, porque humano. Nessa direção, deve-se buscar a superação da fragmentação das ciências e suas implicações para a vida do homem e da sociedade, aproximando-os de acordo com a realidade em que os atores estão envolvidos, interagidos e articulados na busca de uma escola melhor, mais participativa, democrática e articulada com a comunidade escolar na busca de uma educação de qualidade.

Portanto, a inovação emancipatória ou edificante parte de uma situação concreta em que os envolvidos devem estar comprometidos de forma existencial, ética e social com o impacto da aplicação, bem como dos resultados que serão alcançados a partir dessa construção.

Conforme observado na figura 1, nessa proposta, não existe separação entre os processos, pois eles ocorrem de forma contínua os resultados só se concretizarão na medida em que forem discutidos os meios adequados para a situação concreta que está sendo articulada. Nesse sentido, o processo inovador é permeado pela intencionalidade, objetivos e reflexões da construção, execução e avaliação do PP. Essa característica inovadora rompe ainda com as formas instituídas e os mecanismos de poder, pois é construído de dentro para fora da escola, deslegitimando as formas instituídas, proporcionando assim a argumentação, a comunicação e a solidariedade.

Nessa construção, a escola adota novos valores, buscando modificar sua própria realidade cultural, fugindo da proposta de padronização, promovendo a singularidade e a subjetividade, a construção da autonomia, do coletivo e da participação, tornando o trabalho pedagógico, um ato público, democrático, inovador e voltado à qualidade para todos.

### 3.1 PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO

A participação no processo de construção do PP deve estar relacionada com a gestão democrática nas escolas, com o propósito de construção coletiva e autônoma para o exercício da cidadania de todos os envolvidos, ou seja, pais, alunos, professores e, também, com entidades ou pessoas representativas da comunidade local.

Nessa proposta, a escola passa a ser concebida como um espaço de busca, construção, diálogo e conforto, prazer, desafio, conquista de espaço, descoberta de diferentes possibilidades de expressão e linguagem, aventura, organização cidadã, afirmação da dimensão ética e política de todo processo educativo (CANDAUI, 2002).

A escola deve ser um espaço para a formação do ser humano, em busca do entendimento da finalidade de viver, de viver com qualidade e com dignidade, sendo

assim a prática pedagógica será um processo constante de criação e recriação fundamentada na integração e socialização de todos os segmentos.

Paro (2008) considera fundamental a participação da comunidade na escola, como todo processo democrático é um caminho que se faz ao caminhar. A democratização só se faz na prática, apesar de existir dentro da escola, dirigentes e professores que se dizem democratas apenas porque se acham liberais com alunos, professores, funcionários e pais dando abertura ou permitindo que tomem algumas decisões.

Nessa construção, a escola deve se constituir num espaço em que todos realmente estejam unidos pelos mesmos objetivos, criando um lugar diferente e democrático. A gestão democrática deve procurar assegurar a igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo de ideias e um alto padrão de qualidade nas escolas. Esse aprendizado é construído na capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, superando assim obstáculos e divergências por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns.

Diante disso, a participação e o envolvimento de todos exige da escola um movimento contínuo para a construção da autonomia e da participação em todos os momentos. De acordo com Lück (2006), a participação é considerada a força de atuação em que os membros da comunidade escolar reconhecem e assumem a função de contribuir e influenciar de forma efetiva a dinâmica da escola, a partir de sua cultura e de seus resultados. Está relacionada com a vontade de compreender, intervir, decidir e agir sobre questões de seu interesse, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme.

Uma gestão efetiva e inovadora ocorre quando relaciona todos os processos (início, meio e fim) permitindo o crescimento de novas relações interpessoais e sociais assentadas em valores de solidariedade, cidadania e justiça. Os resultados obtidos estimulam o estabelecimento de novas metas e novas caminhadas, num processo de contínua superação de desafios e formação de novos líderes.

Lück (2006) explica que a participação é multidimensional, envolvendo a dimensão política, a pedagógica e a técnica. Pertinente a dimensão política, esta reflete o sentido do poder das pessoas de construir a sua história e a história da organização que fazem parte, bem como, a vivência da democracia, do compartilhamento do poder, dando autonomia e através dela, oportunidade às pessoas de realizarem seus trabalhos. Já a dimensão pedagógica relaciona-se a



prática em si, enquanto processo formativo e fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento. Por fim, a dimensão técnica é importante, pois sem competência técnica não é possível realizar qualquer projeto pedagógico. Esta dimensão está diretamente relacionada com a obtenção dos resultados.

Há que ressaltar, ainda que a prática de gestão democrática não se desenvolve de modo solitário, ela se faz em equipe, com o envolvimento de diversas pessoas. As mais diferentes ações que compõe a gestão de uma escola ou sistema de ensino são resultantes do trabalho de múltiplos sujeitos. Por essa razão, cabe aqui expressar a dedicação e a responsabilidade pela gestão da escola pública.

Dessa forma, os gestores escolares devem promover, viabilizar e articular a ambientes que proporcionem o acesso à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania. Também ganha relevância a concessão de espaço na tomada de decisões em relação ao desenvolvimento escolar implicando na reciprocidade e compartilhamento de responsabilidades (LÜCK, 2006).

A partir disso, é que se pode afirmar que o PP tem mais que uma mera finalidade burocrática, de garantir a continuidade e a processualidade das práticas, orientando quanto aos objetivos a alcançar, quanto às ações a serem desenvolvidas na escola. Portanto, trata-se de um facilitador e mediador das decisões, permitindo que as ações aconteçam e que se possa avaliá-las, através do constante ato da escola se visitar, se rever em seus processos, práticas e possibilidades. Através disso, o PP torna-se um documento diretamente relacionado a uma perspectiva democrática de gestão escolar.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste estudo procurou-se refletir sobre os pressupostos da construção do PP na gestão democrática. A partir das pesquisas realizadas, evidenciou-se que a construção do PP envolve, além das dimensões financeiras, administrativas, jurídicas e pedagógicas, etapas que devem ser observadas para que esse processo ocorra de forma participativa, democrática, inovadora e, principalmente, coletiva.

Envolver a comunidade escolar no processo de construção do PP vai muito além de articular espaços de discussão e planejamento de ações, mas principalmente, de viabilizar o envolvimento de todos seus segmentos nos processos de identificação da escola, caracterização, elaboração de planos e metas e, o mais importante, na construção de uma proposta pedagógica que atenda aos anseios da comunidade educacional.

A democratização da gestão surgiu como proposta articuladora de aproximação da comunidade escolar em todo processo educativo, e nesse percurso, todos devem ser chamados a participar, partilhar e decidir sobre o futuro da escola, com base no passado e presente que construíram a realidade institucional. Da mesma forma, evidenciou-se que esse processo não se caracteriza apenas pelo envolvimento de todos nos processos decisórios, mas principalmente, na coordenação de ações que viabilizem a execução de tudo que foi planejado.

Diante disso, conclui-se que os princípios da gestão escolar democrática devem nortear o movimento de construção do PP e vice-versa, isso será possível a partir de uma construção coletiva, permeada por tomadas de decisões em espaços de discussão e reflexão, articuladas pelo gestor escolar, buscando o envolvimento de todos neste espaço de construção e reflexão.

Por fim, a gestão democrática precisa ser compreendida como uma maneira compartilhada de organização da escola em seus aspectos administrativo, jurídico, pedagógico, financeiro, promovendo a articulação de todos no planejamento da escola que desejam construir.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm).
- CANDAU, V. M. **Reinventar a Escola**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CARBONELL, J. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: ARTMED, 2002.
- DOURADO, L. F. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II**. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- FERREIRA, L. S. **A construção do projeto político-pedagógico**. Material Didático. Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional. Santa Maria, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? Currículo sem Fronteiras**. v. 8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008.
- FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação & Sociedade**. v. 28, n. 99, p. 501-521, Ago. 2007.
- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- LÜCK, H. **A gestão Participativa na Escola**. Série: Cadernos de gestão. Vozes. 2011.
- \_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev. /jun.2000.
- MENDONÇA, F. W. **Formação continuada de professores e da equipe pedagógica: educar para a autonomia**, Joinville: ITDE, 2008.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- PARO V. H. **Administração escolar**. São Paulo: Cortez, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997

SILVA, M. W. D. Gestão democrática na escola: Escola Estadual Barreiro da Raiz, Janaúba, MG. **EDFeportes.com. Revista Digital**, Buenos Aires, 17 (176), 2013.

TOMAZONI, J. L. G. **A importância da participação da comunidade na elaboração do projeto político pedagógico para um ensino de qualidade.** Monografia. Pós Graduação a Distância Especialização Lato-Senso em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), 2013.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, 23 (61), p. 267-281, dezembro 2003.

\_\_\_\_. **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico.** Campinas, São Paulo: Papyrus, 2002.

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

\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papyrus, 1997.

VIEIRA, S. L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista da ANAPE**, Porto Alegre, RS, 23(1), p. 53-69, jan./abr. 2007.