



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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO  
DE GESTÃO PARTICIPATIVA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Donatila Amaro Filgueira**

**Fortaleza, CE, Brasil**

**2011**

# PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

por

**Donatila Amaro Filgueira**

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

**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms.**

**Fortaleza, CE, Brasil**

**2011**

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

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

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DE GESTÃO  
PARTICIPATIVA**

elaborada por  
**Donatila Amaro Filgueira**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof<sup>a</sup>. Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms.**  
(Presidente/Orientador)

**Prof. Hugo Antonio Fontana, Dr. (UFSM)**

**Prof. Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)**

Fortaleza, 17 de setembro de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força, coragem e otimismo, pois sem ele, seria impossível continuar essa caminhada.

Meu reconhecimento aos professores tutores e à Prof.<sup>a</sup> Lorena Marquezan por sua valiosa orientação.

## **RESUMO**

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

### **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DE GESTÃO PARTICIPATIVA**

AUTORA: DONATILA AMARO FILGUEIRA  
ORIENTADOR: PROF.<sup>a</sup> LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN  
Fortaleza/CE, 17 de setembro de 2011.

Nos últimos anos, cresceram as discussões sobre a necessidade de novos mecanismos de participação da comunidade escolar no processo de gestão democrática. A partir desses aspectos, o presente trabalho monográfico discute sobre as considerações gerais da gestão democrática no contexto escolar. O objetivo central do estudo foi investigar como o Projeto Político Pedagógico - PPP se constitui um instrumento de descentralização e ao mesmo tempo, como se dá a democratização no universo escolar. A fundamentação teórica é baseada principalmente nas ideias de: LIBÂNEO (2001) e LUCK (2006) dentre outros autores, pois a literatura é bastante extensa. Nosso olhar focalizou mais o alcance do PPP em relação ao ambiente escolar. A pesquisa do tipo bibliográfico foi desenvolvida numa escola do Sistema Municipal de Educação de Fortaleza, situada na periferia da cidade. Nesse tipo de pesquisa, trabalhamos com a releitura teórica sobre o tema e estudos documentais, complementados com observações e entrevistas informais. A análise foi construída a partir do estudo do PPP, onde se constatou que este documento representa um referencial para a efetivação da gestão participativa.

Palavras - Chave: Gestão. Participação. Projeto Político-Pedagógico.

## **ABSTRACT**

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

### **PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DE GESTÃO PARTICIPATIVA**

PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT: INSTRUMENT OF DEMOCRATIC MANAGEMENT

AUTHOR: DONATILA AMARO FILGUEIRA

ADVISER: LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN

Fortaleza/CE, 17 de setembro de 2011.

In recent years, grew the discussions about the need for new mechanisms of participation of the school community in the process of democratic management. From these aspects, this monograph discusses the general considerations of democratic management in the school context. The main objective of the study was to investigate how the Pedagogical Political Project - PPP is an instrument of decentralization and at the same time, how does the democratization of the school environment. The theoretical framework is mainly based on the ideas of: Lebanon (2001) and Luck (2006) among other authors, since the literature is quite extensive. Our gaze focused more on the scope of PPP in relation to the school environment. The bibliographical research was developed in a school of the Municipal Education of Fortaleza, located on the outskirts of the city. In this type of research, working with the second reading on the subject of theoretical studies and documents, supplemented by observations and informal interviews. The analysis was built from the study of the PPP, where it was found that this document represents a benchmark for the effectiveness of participative management.

Words - Key: Management. Participation. Democracy.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
CAPÍTULO 1 .....	11
1.1. O Projeto Político Pedagógico como Instrumento de Democratização da Gestão Escolar .....	13
1.2. O Projeto Político Pedagógico e a Construção da Autonomia na Escola .....	16
CAPÍTULO 2 .....	18
2.1. PPP e a promoção da gestão participativa .....	19
CAPÍTULO 3 .....	21
3.1. Pesquisa Bibliográfica.....	21
3.2. Metodologia e dados Encontrados.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
REFERÊNCIAS.....	29

## INTRODUÇÃO

A Presente monografia tem como tema o projeto político pedagógico, refletindo a construção da gestão democrática focalizando as mudanças que vem ocorrendo na educação brasileira, dentro do contexto das políticas neoliberais. É importante e necessário que a escola construa seu Projeto Político Pedagógico buscando a democratização dos espaços escolares e a articulação da escola com a sociedade.

Os objetivos deste trabalho são de analisar como o projeto político pedagógico está contribuindo para a democratização da gestão escolar, verificar o projeto como construção coletiva, identificar as dificuldades encontradas e o clima de envolvimento dos sujeitos no processo. A gestão democrática requer a participação de todos os segmento da unidade escolar, na elaboração e execução do plano, de forma articulada, levando a realização de uma proposta de acordo com as necessidades sociais.

A Tradição educacional brasileira mostra que o processo de administrar democraticamente exige uma tomada de consciência e de atitude de todos os envolvidos, exige sobretudo querer mudar! A inquietação a respeito da temática reside em saber como, e onde as ações do projeto político pedagógico refletem os princípios da gestão democrática, como as escolas estão lidando com esta perspectiva de autonomia. Nesse sentido, a nova maneira de organizar e pensar a gestão democrática conta com um instrumento fundamental ao incremento da participação que é o Projeto Político Pedagógico.

Portanto, a pesquisa foi realizada em uma escolas publica do polo I da regional V, do município de Fortaleza, CE localizada na periferia, conta com 980 alunos, atende a Educação Infantil e Ensino Fundamental I em dois turnos, a noite atende a Educação de Jovens e Adultos com 3 turmas.Sua clientela é composta de alunos da comunidade local. O quadro de professores é qualificado, todos lotados de acordo com sua formação. A escola foi construída em 2001, tem uma estrutura boa, 17 salas de aula, biblioteca laboratório de informática, pátio coberto, núcleo gestor comprometido.

O critério para a escolha da escola, foi os resultados do IDEB 2009. Que mede a qualidade do ensino de cada escola. Utilizamos o IDEB<sup>1</sup>, que sintetiza dois

---

<sup>1</sup> Índice de desenvolvimento da Educação Básica , criado em 2007.

conceitos igualmente importantes para a qualidade da Educação: aprovação e média de desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática. O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e medias de desempenho nas avaliações do Inep,<sup>2</sup> o Saeb<sup>3</sup> e a Prova Brasil.

O discurso que recomenda a pratica da gestão democrática para todas as escolas é uma evidencia em todas as instancias: legislação, órgãos públicos, jornais, televisão, revistas, e, entidades profissionais; entretanto tal pratica não se materializa num passe de mágica, um projeto construído corretamente não vai garantir á escola uma transformação de forma mágica, mas certamente permitirá aos seus integrantes a consciência em seu caminhar. Tentamos no primeiro capítulo, apresentar a trajetória de como vem acontecendo a democratização nas relações escolares no Brasil. Utilizamos os estudos de dois teóricos, que temos algumas afinidades, **LUCK**, e **LIBÂNEO** com eles refletimos sobre participação, autonomia, e democracia.

A promoção da participação deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados, relacionados á transformação da própria pratica pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetiva na formação de seus alunos e na promoção de melhorias de níveis de aprendizagem (LUCK, 2006, p.52).

Historicamente era o diretor ou supervisor que elaboravam, os projetos, e as ações desenvolvidas na escola, e que não correspondiam as reais necessidades educacionais. Atualmente, o funcionamento de uma instituição educacional deve ser pautada nas ideias de todos os integrantes, desde o diretor até os pais. A gestão democrática se coloca hoje, como exercício efetivo da cidadania, e ao mesmo tempo como um dos grandes desafios dos educadores.

Na segunda parte do trabalho apresentamos os resultados da pesquisa que teve uma abordagem qualitativa do tipo analise documental,

'conjunto' de técnicas de investigação científicas utilizadas em ciências humanas, caracterizadas pela analise de dados linguísticos. [...] Normalmente, nesse tipo de analise, os elementos fundamentais da

---

<sup>2</sup> instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais Anisio Teixeira.

<sup>3</sup> sistema de avaliação da educação básica

comunicação são identificados, numerados e categorizados. Posteriormente as categorias encontradas são analisadas face a uma teoria específica (APPOLINÁRIO, 2009, p. 27).

O que nos permitiu um dialogo constante com material que nos foi apresentado. Tivemos os registros da unidade escolar como caminho para nossas reflexões e observações. O livro de atas da escola, o regimento interno, o projeto político pedagógico, o plano de desenvolvimento da escola e os projetos que estavam em desenvolvimento na escola, também pudemos fazer algumas observações, buscando elementos, que dessem suporte para a construção deste trabalho.

## CAPÍTULO 1

### 1. A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.

No Brasil, a criação e a atuação de órgãos de apoio, decisão e controle público da sociedade civil na administração pública tem um significado histórico relevante, com o processo de luta em favor da redemocratização, instaurado nos anos 80 reconheceu-se a importância da participação popular na gestão e no controle social das políticas públicas, para garantir os direitos sociais.

No início dos anos 90, o esgotamento do modelo de gestão baseado no poder centralizado e no contexto técnico burocrático, levou a maioria dos sistemas educacionais a realizar mudanças institucionais de descentralização da educação. Houve então o deslocamento do poder de decisão para as escolas. Nesse sentido, a autonomia foi adquirindo força no debate sobre os processos de gestão democrática e sendo institucionalizada pelas leis maiores.

Assim, a Constituição Federal de 1988 expressa os fundamentos da autonomia da escola, ao estabelecer os princípios do ensino brasileiro no artigo 206: "liberdade de aprender, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber"; "pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas"; e coexistências de instituições pública e privadas de ensino"; "gestão democrática do ensino público na forma da lei".

A esse respeito Luck (2006, p. 61) afirma que:

*no contexto da atenção sobre a gestão educacional, autonomia constitui-se em um dos conceitos mais mencionados, sendo focalizada nos programas de gestão de ensino, como também em programas do Ministério da Educação e Desportos, como condição para a realização de princípios constitucional e da legislação educacional, de democratização de gestão escolar. Isto porque a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e participação da comunidade e a competência pedagógica são considerados como pilares sobre os quais se assenta a eficácia escolar*

Aqui no Ceará, um conjunto de medidas foi implementado com o objetivo de promover a descentralização e democratização do sistema educacional cearense. A

criação dos CREDES<sup>4</sup> órgãos colegiados e conselhos escolares, dentre outros; o modelo administrativo - gerencial concentrado na figura do Diretor foi substituído por uma estrutura que se organiza a partir de um núcleo gestor, incorporando a ideia de uma administração compartilhada.

Gestão democrática requer a participação de todos os segmentos da unidade escolar, de forma articulada, levando a realização de uma proposta educacional que esteja de acordo com os interesses locais e o diretor é o responsável para promover e articular todo o processo, o sucesso do gestor depende do empenho e do saber fazer pedagógico dos demais participantes do grupo. Mas é ele que irá propor atividades instigantes, estando aberto para novas ideias e opiniões, realizando um trabalho compartilhado.

Para Lück (2006, p.41) "A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares, sejam orientadas por filosofias, valores, princípios e ideias conscientes, presentes na mente e no coração, das pessoas determinando o seu poder de ser e de fazer

Nesse cenário, pensar e articular a democratização da gestão é romper com a lógica centralizadora que comumente, encontramos nas escolas, o importante é compreender que este processo não se efetiva por decreto ou portarias, mas é resultado da participação, e do trabalho coletivo, e que tanto a democracia como a cidadania passam pela sala de aula, pelo projeto político pedagógico, pela autonomia da escola.

A democratização da escola pública, portanto deve ser entendida aqui como ampliação das oportunidades educacionais, difusão dos conhecimentos e sua reelaboração crítica, aprimoramento da prática educativa escolar visando a elevação cultural e científica das camadas populares, contribuindo, ao mesmo tempo, para responder às necessidades e aspirações (melhorias de vida) e à sua inserção num projeto coletivo de mudanças da sociedade. (LIBANEO, 2005. p 12).

Muito ainda tem que ser feito para que a importância e a consciência da verdadeira participação se efetive, os pais, alunos, e a equipe escolar não se sentem responsáveis, pois não participam verdadeiramente dos processos decisórios, portanto a escola deve organizar-se buscando objetivos transformadores, onde os indivíduos possam sentir-se sujeitos, reforçando e ali cessando a ótica da participação.

---

<sup>4</sup> Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação.

Vasconcelos (2002, P.25 E 26) diz que a participação é uma grande aliada do poder que se estabelece de forma democrática, capaz de legitimá-lo: pelo seu exercício e efetivação conquista aliados engajados e co-responsáveis com as ações propostas, ao invés de possuir apenas submissos diante de um poder imposto. É a coletividade que, pela leitura da realidade, irá manifestar objetivos e assumir compromissos, conferindo ao PPP singularidade e identidade com a escola.

O processo de gestão democrática escolar deve ser dinâmico, global, abrangente, participativo, envolvendo autores e atores na tomada de decisões, que deve ser compartilhada, isto é, envolvendo pais, alunos, professores funcionários, e outras pessoas da comunidade na administração escolar, decisões estas que devem ser orientadas pelo compromisso como valores, princípios, e objetivos educacionais, respeitando a diversidade de posicionamentos pessoais. Quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola a chance de que dêem certo é bem maior. "Participar implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidades por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados. Portanto é muito mais adesão, é empreendedorismo comprometido". (Lück, 2006, P.47)

Gestão democrática, participação dos profissionais e da comunidade escolar, elaboração do projeto político pedagógico, autonomia pedagógica, administrativa e financeira, são portanto os elementos fundamentais na construção da gestão da escola, e o PPP torna-se um elemento articulador desta totalidade, fazendo com que os resultados obtidos fortaleçam o poder coletivo.

### **1.1.0 PROJETO POLITICO PEDAGOGICO COMO INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.**

A Participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de todos os profissionais e a comunidade envolvida no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Qual o papel do PPP na escola? segundo a LDB, a elaboração de uma proposta pedagógica é a primeira e principal das atribuições da escola, é o momento de refletir... implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se

encontra a escola, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia. Autonomia implica em mais liberdade para que a comunidade escolar possa pensar, discutir, planejar, construir, e executar seu projeto político pedagógico, entendendo que nele estar contido os anseios que a comunidade almeja, bem, como os processos de participação do cotidiano da escola. Veiga considera que

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (1995, p.15.).

Projeto é meta, é um olhar pra frente, integrada com essa ideia, não se pode esquecer que vivemos em fase de grandes transformações educacionais, políticas, sociais e econômica e para que a escola tenha esta visão de futuro é necessário incorporar no seu cotidiano novos mecanismos de participação (escolha da coordenação pedagógica, eleição para diretores, Conselho Escolar, Conselho de Classe) daí a importância do projeto, pois historicamente, muitas lutas foram desenvolvidas buscando garantir esse direito social a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização. Ou seja, a garantia da participação de toda comunidade escolar com inclusão social e da efetiva participação da sociedade civil.

Para tanto, é imperioso buscar uma pedagogia, uma didática que, partindo da compreensão da educação na prática social histórica e concreta, ajudem os professores no trabalho docente com as camadas populares.

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA", 2000, p. 167)

Nos tempos atuais, parece absurdo a concepção de uma gestão que não seja pautada na participação de sua comunidade escolar, entendemos que o projeto político pedagógico na escola vem com uma necessidade, independentemente de qualquer decisão política ou exigência legal, pois a proposta pedagógica é o norte

da escola é sua identidade, onde serão definidos os caminhos que uma determinada comunidade busca para si.

Coordenar democraticamente o espaço escolar é uma atividade que exige compromisso com o fazer pedagógico, assim sendo a gestão democrática que é conduzida e coordenada pelo gestor e sustentada por um projeto pedagógico, necessita ser, elaborado e executado por todos os envolvidos na comunidade escolar. Esse processo deve se fundamentar nos princípios que garantam igualdade e participação, de forma a incentivar e assegurar a mobilização, a participação de todos e de cada um dos envolvidos, considerando os momentos de decisão coletiva.

Sem dúvidas, a importância e a necessidade de a escola construir seu projeto pedagógico é indiscutível, além de ser um instrumento democrático, um projeto é sempre um empreendimento, uma organização de ações, onde serão concretizados os desejos e os sonhos dos sujeitos concretos de uma determinada realidade, ele é intencional, o caminho é, sempre o anúncio de algo que se quer alcançar. Por isso,

O projeto político pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como explicação do seu papel social a clara definição dos caminhos, formas operacionais e ações serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, construindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. (VEIGA, 1998, p.9)

Nesse sentido, o projeto pedagógico da escola é considerado como um momento de repensar a escola, pois o processo de planejar é uma forma de conduzir, de inovar de quebrar um estado confortável para atravessar um período de instabilidade, para efetivar a concretização das propostas. Ele é unificador e orientador de todas as ações que possibilitam a organização do trabalho na escola. Daí a importância da participação de todos os envolvidos no cotidiano da escola (pais, alunos, professores, funcionários e gestores)

Para a escola concretizar a construção de seu projeto, precisa ter clareza do aluno, do cidadão que deseja formar, estar organizada com seus valores, objetivos e que linha pedagógica deseja seguir.

## **1.2.O PROJETO POLITICO PEDAGOGICO E A CONSTRUÇÃO DA AUTONOMIA NA ESCOLA.**

O entendimento de autonomia na educação pública é sempre relativa, pois em nome dos Sistemas Educacionais ditam diretrizes ou políticas que limitam o sentido de autonomia. No contexto escolar o PPP constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Ele passa a ser o referencial para todas as decisões e ações desenvolvidas. Nessa direção quanto mais ativa e ampla for os momentos de participação de toda a comunidade escolar, maiores serão as possibilidades de fortalecimento coletivos e conseqüentemente mais autonomia Administrativa, Financeira Pedagógica. Autonomia é a capacidade de tomar decisões acertadas e influenciar positivamente o ambiente escolar.

Na construção de um processo coletivo de gestão democrática, o PPP funciona como farol iluminando os horizontes, sua efetivação é que irá consolidar a tão sonhada autonomia, onde a comunidade escolar ganhe liberdade para pensar, discutir planejar, construir e executar o que foi planejado.

Vale ressaltar que a construção da autonomia na escolar demonstra, o reconhecimento da autonomia dos indivíduos, pois no nosso entendimento é necessário que haja um equilíbrio de forças entre os membros da sociedade local (pais, alunos, professores, gestores, mães funcionários. LIBANEO (2001) afirma, a respeito da realização do PPP, que sua viabilização demonstra o amadurecimento dos professores, do comando eficiente da equipe diretiva e o grau de participação da comunidade escolar. Para ele, a elaboração e execução do PPP, nestes termos, é a melhor demonstração de autonomia da equipe escolar e uma oportunidade de desenvolvimento pessoal dos professores.

A pratica autoritária na educação não pode ser mais aceita, pois diante de mecanismos de gestão democrática como o PPP, eleição para diretores, o conselho escolar, grêmios estudantis que são espaços para a concretização do debate de opiniões, do pluralismos de ideias, só assim teremos a garantia de um ambiente efetivamente democrático, assegurando o compromisso mútuo em todas as ações da escola.

Merece destaque o papel do gestor não como quem decide tudo, mas quem planeja, lidera, articula, e cuida para que o processo torne-se democrático e dinâmico em consonância com o PPP, bem como nos momentos de reflexão e abertura para o dialogo. É importante que o gestor tenha convicção do seu papel dentro da escola,

pois ele será o maestro que irá reger toda a orquestra, aqui representada pela comunidade escolar, na construção de uma vontade e um desejo coletivo, fazendo as pessoas se sentirem envolvidas efetiva e emocionalmente. A conquista do princípio constitucional da gestão democrática, em 1988, representou para as escolas brasileiras, um passo admirável em termos de autonomia, pois com a elaboração de seu projeto coletivo, a vida democrática se consolida e a gestão se efetiva.

## CAPÍTULO 2

### 2. PPP E A PROMOÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA.

O Contexto educacional contemporâneo, vem sendo construído com o discurso da participação, do exercício da cidadania, da escola cidadã, enfim estamos vivendo momentos de grandes mudanças na sociedade como um todo e a escola consciente de seu papel ,traduz em suas ações o compromisso de renovar os velhos conceitos buscando novos rumos , novos olhares em que se institua um novo paradigma, uma nova concepção de participação de colaboração,ajuda e o sentimento de pertence..., é com a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) que a escola consolida a gestão participativa, pois o projeto articula os interesses da comunidade e da população majoritária.Essa posição conduz ao entendimento de que os vários desafios atualmente enfrentados pela escola para construir e administrar o seu projeto pedagógico, está aquele que chama nossa atenção para não reduzi-lo à perspectiva da mera elaboração de documento.Não podendo ser concebido como um simples documento para ser guardado na gaveta, ele necessita de constantes revisões e avaliações pelos vários segmentos da escola

Em organizações democraticamente administradas, inclusive nas escolas - os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às das pessoas a quem os serviços da organização se destinam.(LUCK, 2005,p.17).

O Projeto Político Pedagógico possui uma intencionalidade explícita, pois a partir da discussão coletiva dos problemas da escola e da busca de soluções, do compartilhamento de ações, ele realmente torna - se um instrumento democrático, pois nesta perspectiva ele rompe, acaba com a fragmentação existente na escola .

Diante do PPP, a escola deve ter sempre a preocupação de não ficar apenas no campo das ideias, pois para que mudanças ocorram, elas devem possuir elementos ou ações que mudem a realidade. É o momento em que serão colocados em pauta a visão de mundo que a escola pretende delinear o contexto em que está inserida ,que tipo de educação pretende desenvolver , para quem, objetivos , metas

a serem alcançadas. É a hora de definir, delinear os caminhos que a escola pretende trilhar coletivamente. O Projeto corresponde a um posicionamento da escola frente ao horizonte e as possibilidades que ela pretende alcançar. Além de ser um instrumento concreto o PPP, é sempre o anúncio de algo que se deseja alcançar.

## 2.1. PARTICIPAÇÃO COMO ENGAJAMENTO

Participação em seu sentido pleno corresponde ao conjunto de atuação dos envolvidos, é o estar presente, é fazer presente com ideias, expressões, pensamentos, críticas, sugestões, é compartilhar os momentos, as situações, é a efetivação de forma consciente da sua ação no encaminhamento das questões.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBANEO, 2003, p.329)

A Valorização do PPP como estratégia da gestão democrática e participativa da educação traz implícita sua função mobilizadora, neste processo, os sujeitos são desafiados a assumir a autoria e co-responsabilidade pelo planejamento, efetivação e resultados das ações de gestão, fortalecendo a escola em suas decisões. A participação como engajamento é o estágio mais avançado da participação, corresponde a um envolvimento dinâmico nos processos sociais, é uma adesão, onde a responsabilidade, a competência são naturalmente efetivados.

Assim, através da prática participativa, os envolvidos no processo vivenciam situações de cidadania com engajamento de um trabalho cooperativo e solidário. Desse modo a escola efetiva sua função social, que é formar cidadão críticos participativos, utilizando seu projeto político pedagógico, articulado com a busca da transformação da realidade escolar.

É necessário que toda equipe escolar, compreenda como e porque da sua participação do seu engajamento, como seu trabalho deve ser desenvolvido , com compromisso social e perceba a dimensão política pedagógica da sua ação.Segundo Luck ( 2006,p.71).

aos professores, alunos e pais de alunos cabe perceber que eles constroem a realidade escolar desde a elaboração de seu projeto pedagógico até a efetivação de sua vivencia e ulterior promoção de transformações significativas.Não se trata de conceder, doar ou impor participação,mas sim de estimulá-la, de modo que se integre nesse processo contínuo.

A criação de uma cultura de participação constituem em consequência das questões colocadas ate aqui, como todos que fazem a escola influenciam nesta construção, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, e a participação dá as pessoas a oportunidade de assumirem autonomia, sentirem - se responsáveis por seus resultados. Daí por que a participação é o caminho para a construção de uma gestão compartilhada, onde é possível superar o exercício do poder individual.

## CAPÍTULO 3

### 3. PESQUISA BIBLIOGRAFICA.

Ao acreditar que o reconhecimento das necessidades, aliada à vontade de mudar é fundamental para a elaboração participativa do Projeto Político Pedagógico e que é possível a aproximação do ideal com o real nos propomos aqui fazer uma busca para respondermos fielmente aos objetivos proposto. A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico, é o embasamento teórico que irá fundamentar o que foi pesquisado

Conforme já descrito neste trabalho, a pesquisa realizou-se através de um estudo bibliográfico e uma análise documental. As categorias analisadas foram: Como se da a construção do projeto político pedagógico (planejamento, elaboração, implantação e avaliação.) os sujeitos envolvidos, como ele contribui para a construção da gestão democrática.

Na presente pesquisa foram utilizados alguns documentos além do PPP que foram, as atas das reuniões de estudo e planejamento, atas de reunião de pais, reunião com professores, e reuniões com funcionários, documentos do Conselho Escolar e regimento interno, todos estes registros contribuíram para a elaboração do trabalho aqui apresentado.

A pesquisa foi realizada em uma escola publica municipal na periferia de Fortaleza tendo como o PPP, como objeto deste estudo.

*Pesquisar Significa* investigar sistematicamente uma situação problemática em um determinado tempo e ou contexto, reconhecendo e aprofundando o conhecimento já existente, fazendo e refazendo descobertas que favoreça o debate na sociedade:

#### 3.1. METODOLOGIA E DADOS ENCONTRADOS

Esse texto apresenta o processo de uma investigação, com os instrumentos e os meios de sua realização. Para iniciar a pesquisa utilizamos os caminhos percorridos por Luck, com suas ideias no livro "A gestão participativa na escola (9ª

edição 2011) e Libaneo com o livro Organização e Gestão da Escola (2004) onde pudemos nos orientar, procurando compreender melhor os processos participativos a que a escola se propõe.

Buscando uma estruturação das partes ou etapas que organizassem melhor o resultado do nosso trabalho, que se fundamenta na compreensão do PPP como instrumento de democratização da gestão escolar, são estas etapas que serão abordadas aqui, visando compreender melhor o método da pesquisa utilizada, que foi "Análise documental", pois dentre outros métodos já conhecidos a pesquisa documental, nos possibilitou um contato mais profundo ao examinarmos todo o material que nos foi apresentado. É uma técnica em que o pesquisador manuseia os documentos, mantendo um dialogo constante entre os envolvidos (autores) o que nos possibilita uma melhor compreensão do nosso objeto de estudo. Portanto conceituar Análise documental e/ou pesquisa documental, concordamos com Kelly apud Gauthier (1984:296) quando afirma:

comportamentos pesquisados, anulando a possibilidade de Trata-se de um método de coleta de dados que elimina, ao menos em parte, a eventualidade de qualquer influência - presença ou intervenção do pesquisador - do conjunto das interações, acontecimentos ou reação do sujeito à operação de medida.

Ao visitarmos a escola escolhida nosso primeiro contato, foi com a diretora, que estar na gestão há cinco anos, juntamente com a vice-diretora, secretaria e duas coordenadoras pedagógicas que estão com um ano, formando o grupo gestor.

"Somos uma escola onde é possível tocar nos resultados do trabalho realizado, em que objetivos propostos são perseguido por todos", declara a diretora, afirmando que a escola sabe o quê está fazendo.

A escola, foi criada em 2001 entre muitas dificuldades, havia muita evasão, os alunos abandonavam a escola sem justificativa aparente, a comunidade não participava dos eventos promovidos pela escola e nas reuniões de pais havia uma grande insatisfação, foi este quadro que o grupo gestor encontrou em 2006, quando assumiu a escola. Chegamos a esta conclusão, lendo e analisando a ata de resultados finais, do ano de 2001 na secretaria da escola. Percebemos também que não havia continuidade das ações, pois os documentos desta época são um pouco confuso.

Para diminuir a evasão escolar e reduzir o percentual de alunos com distorção idade/serie, implantou-se um sistema de acompanhamento sistemático bimestral, onde coordenação, realizava controle individual da frequência dos alunos.

A primeira vez que o PPP foi elaborado (2006) foi a partir das sugestões coletadas nas avaliações anuais com a participação dos professores, e alunos. No processo pedagógico destacam-se as fases de ensino e avaliação. O projeto não passou dessa fase, limitou-se apenas a parte pedagógica e tinha uma visão restrita do processo.

Podemos destacar que se iniciou então uma tentativa tímida de gestão descentralizada, já que o processo era lento, os pais ainda não se sentiam parte da escola, e as reuniões eram uma vez por ano. Sabemos que a escola não é a única que pode realizar transformações sociais, mas ela desempenha papel determinante no que se refere á formação do cidadão crítico e participativo. Cabe a mesma se organizar, propiciando mecanismo de participação, e definindo seu projeto, de que forma conduzirá o seu processo pedagógico para a formação desse cidadão.

Com o surgimento de se reconstruir o PPP, foi um capítulo delicado dessa trajetória: em muitos causou inspiração; em outros, dúvidas, em alguns, até receio. Juntamente com a novidade, vieram manuais, apostilas, dias de estudos, reuniões de reflexões grupos de estudos, e uma serie de avaliações, onde os pais foram envolvidos, de forma tímida, sem saber bem o que era, mas aos poucos com os encontros de estudos, reuniões de esclarecimento, compreendeu-se a importância daquele momento.

"As dificuldades foram se mostrando em todas as etapas, nas reuniões de estudos professores faltavam demonstrando desinteresse, os funcionários apresentavam resistência para responder aos questionários" comenta a diretora, apresentando as atas em que foram registrados os primeiros encontros para a elaboração do projeto. Consideramos normal as dificuldades que a escola enfrentou, pois sempre que se inicia um movimento que busca articular e promover a participação de pessoas nos processos democráticos na sociedade em geral ou nas escolas em particular sabemos que o caminho é longo e difícil, certamente, como em todo inicio de processo erros, falhas e equívocos foram cometidos. Concordamos com **LIBÂNEO** (2004), quando diz: "construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não deve ser empreitada para um só. Uma gestão democrática participativa também é a gestão da participação.

O PPP da escola foi o primeiro momento de construção democrática, com a participação de todos os segmentos da comunidade, ele se tornou um documento de previsão de ações a serem realizadas, com definição das prioridades, que eram muitas. Objetivos, procedimentos e recursos, bem como avaliação que passou a ser vista de forma diferente.

O Professor ocupou novamente seu lugar na gestão e organização escolar, contribuindo nas decisões administrativas e didático - pedagógicas, deixando para trás a ideia de que sua única obrigação era ministrar sua aula e ir embora, não se envolvendo com mais nada. Com essa atitude de cooperação que o PPP estabelece, a identidade dos professores passou a ser construída e valorizada, a formação continuada passou a ser vista como condição para a aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional.

Para elevar o desempenho acadêmico dos alunos, a escola passou a utilizar estratégias de concentrar esforços nas disciplinas críticas (português e matemática), analisamos os resultados da escola de 2009 e 2010, através da ata dos resultados finais, um documento que a escola consolida todos os dados, como matrícula inicial, matrícula final, evasão, transferidos, aprovados e reprovados. Pudemos observar, com a construção do projeto houve um reordenamento na escola. As pessoas que compõem o espaço escolar, sentem-se responsáveis pelo que fazem e pelo projeto que elas ajudaram a construir; essa é a diferença na qualidade obtida, pois todos se sentem co-autores.

Sendo assim, participação não é um fim, como diz o autor, participação é um meio, não sendo importante por si mesma, mas pelos resultados que propicia e pelo desenvolvimento das relações que reforça o trabalho educacional e promove a gestão democrática.

Pudemos sentir nos depoimentos e nos registros que nos foram apresentados que a escola, realmente vivenciou uma caminhada rumo a uma transformação significativa, mas ainda não podemos afirmar que aconteça uma gestão verdadeiramente democrática, mas contudo existe práticas de participação, de envolvimento e que o projeto pedagógico contribuiu bastante, para que a escola alcançasse os resultados desejados.

O certo é que tudo que não é de pleno domínio das pessoas gera algum tipo de desconforto. Assim durante muito tempo alguns profissionais resistiram em acreditar e abraçar essa forma inovadora de conceber a gestão escolar.

Finalizando nossa visita a diretora conclui. "Com o PPP materializado, depois das idas e vindas do processo de construção e implantação do projeto a gestão deixou de ser improvisada, o que significou grande avanço para a escola. Sendo todos (professores, pais e alunos) conhecedores das metas a atingir, podemos observar como existe um encadeamento das ações que refletiu diretamente nos resultados da escola em 2009. O caminho já percorrido foi proveitoso e gratificante, embora difícil e lento".

### **3.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A administração escola, durante décadas seguiu de forma semelhante à administração de empresas, o que não contribuiu muito para a escola cumprir seu papel e objetivos pedagógicos. Na educação, o princípio da gestão democrática tornou-se um preceito constitucional, por ser uma exigência ética e política. Assim, sustenta a participação da sociedade civil, nas políticas educacionais, implementadas pelos sistemas de ensino do país. A partir da implantação do PPP nas escolas, vem ajudando a modificar tanto a visão, quanto o processo de consolidação da gestão escolar.

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a sustentação de um ambiente propício 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, condição necessária para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. (LUCK, 2006, p. 78).

De acordo com os autores aqui estudados o Projeto Político Pedagógico deve estar de acordo com a visão e os anseios de toda a comunidade escolar, ele que irá promover a articulação entre o pedagógico, o político o financeiro e o administrativo. Segundo VEIGA (2006, p.117) "A elaboração de um bom projeto é um trabalho abrangente, participativo, democrático, responsável competente e solitário e só há sentido nesse esforço, se for para levar a cabo as decisões tomadas isto é , se for possível implementá-lo no cotidiano da escola".

Portanto o (PPP) precisa ser fruto de um esforço coletivo na busca de uma sociedade mais justa e fraterna , pois a escola torna -se um espaço privilegiado na preparação e capacitação política dos novos cidadãos. É importante que nesta caminhada exista a reflexão sobre o que os segmentos da escola pensam acerca de sua visão educacional, do seu papel social frente ao individuo a ser formado, e sobre as ações, para que seja capaz de exercer sua consciência critica e cidadã na sociedade. (VEIGA, 2004). Nesta linha de pensamento, o PPP é tido como um projeto que se apoia no projeto pessoal do educador, mas também deve se abrir para um projeto social mais amplo. (VASCONCELOS, 2002).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se na pesquisa através da análise dos registros e documentos que construir, implementar e aperfeiçoar constantemente o Projeto Político Pedagógico de uma escola realmente é um grande desafio, o desafio de materializar a tão sonhada autonomia delegada as escolas pela LDB lei nº 9394/1996, mediante os instrumentos de participação, entre eles o PPP.

Acredito que as escolas públicas municipais (não só a escola citada no trabalho) mas de forma geral, estão começando a vislumbrar novos horizontes em termos democráticos, estão vislumbrado um novo caminhar e a oportunidade da construção do Projeto permite

A revisão literária e a pesquisa nos possibilitou uma visão clara de que o PPP torna-se um instrumento capaz de romper com as barreiras causadoras do isolamento entre os segmentos escolares, (a escola funciona nos três turnos, isoladamente é como se cada turno fosse uma escola diferente) com ele as ações educativas tornam-se contextualizadas. Quando a comunidade escolar participa há um repartir de responsabilidades, que assegura o comprometimento mútuo em todas as ações assumidas. A escola começou a organizar seus eventos, suas ações de forma conjunta, com o envolvimento de todos, sempre buscando apoio no projeto.

As abordagens aqui estudadas permitem acreditar que o PPP é um grande aliado do poder que se estabelece de forma democrática, e participativa, fazendo valer o envolvimento dos protagonistas. A forma como o PPP é visto pelos especialistas e pelos que atuam na escola como gestores, professores funcionários, conselheiros e estudantes, expressa o envolvimento e compromisso com a gestão e qualidade da educação. Para Libaneo, "O PPP representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade tomarem a escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens organizar suas ações, visando atingir os objetivos a que se propõem" (2001, p.33.)

Este trabalho não representa uma nova revelação, o que foi estudado e pesquisado não faz da escola um centro de excelência em democracia, mas o processo que a escola vivenciou, os erros e acertos que foram cometidos, os momentos de reflexão é que farão da escola um ambiente propício para o desenvolvimento de uma gestão participativa. o PPP não é por si só um elemento mágico para solucionar os problemas da escola, sua eficácia e operacionalização

estão relacionados ao grau de engajamento de seus agentes. O discurso de toda escola é a autonomia escolar e o PPP representa um espaço democrático de construção e reconstrução contínua de reflexão, de pensar e repensar suas ações pedagógicas, administrativas e financeiras. Portanto, a escola não pode mais dizer que é mera retransmissora de interesses, ditados por outros, que as secretarias de educação ditam os projetos, mandam para as escolas prontos... agora cabe a ela, em seu projeto, assumir sua visão de mundo, (o que pensam seus alunos, professores, funcionários e pais de alunos) condizente com sua realidade, entorno social e aspirações. Nosso estudo confirma a inegável importância do PPP como instrumento da gestão participativa, que deve ser pautado nas ideias de todos os integrantes, desde o diretor até os pais como elemento crucial de uma educação pública de qualidade.

Portanto, a responsabilidade da gestão participativa é de toda comunidade escolar, sendo complexa ela envolve o entendimento e a competência relativa as questões políticas, pedagógicas, e organizacionais, mas para que ela ocorra, ainda será necessário trilhar um caminho que certamente não será fácil, porém desafiador, e somente será trilhado pelos verdadeiros agentes de mudança, onde a escola foi e sempre será este agente transformador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Plano Decenal de Educação para todos**. Brasília: MEC, 1993.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº. 9394/96. Brasília, DF, 1996.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei nº. 9394/96 de 20.12.96. estabelece as diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 248, de 23.12.96. p. 27.833-27.841.
- LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública** - a pedagogia crítico-social dos conteúdos. 20 ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Educação escolar: políticas estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜDKE. M e ANDRÉ. M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Série: Cadernos de gestão, vol. II, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**: Série: Cadernos de gestão, vol. III, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.
- VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: Plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.
- \_\_\_\_\_. VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto **político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995 (Coleção Magistério. Formação e Trabalho Pedagógico).
- \_\_\_\_\_. **Projeto político pedagógico: educação superior**. Campinas, SP: Papyrus, 2004 (Coleção Magistério. Formação e Trabalho Pedagógico).