

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**DENIZE KUNZ VIANA**

**REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO: A ATUAÇÃO DOS GESTORES DA ESCOLA  
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA GENERAL OSÓRIO**

**SANTA MARIA**

**2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**DENIZE KUNZ VIANA**

**REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PROJETO  
POLÍTICO PEDAGÓGICO: A ATUAÇÃO DOS GESTORES DA ESCOLA  
ESTADUAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA GENERAL OSÓRIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Escolar, na modalidade a distância, do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Rita de Souza Bueno

**SANTA MARIA**

**2015**

## RESUMO

O presente estudo é o resultado da aplicação do Projeto de Intervenção proposto na Sala do Projeto Vivencial desenvolvida ao longo do Curso de Especialização em Gestão Escolar. Trata-se da análise e observação sobre como o processo de reformulação do Projeto Político Pedagógico desenvolve-se na Escola Estadual de Educação Básica General Osório. Em especial, verifica como a gestão escolar intervém neste processo de construção que pretende ser democrático. Ainda, observa-se como os autores referendados durante o curso analisam a gestão democrática, a educação como direito e os resultados da pesquisa-ação. Neste contexto, desenvolvem-se as reflexões formuladas a partir da avaliação do processo de reconstrução do projeto político pedagógico.

**Palavras-chave:** Escola, Projeto Pedagógico, Gestão, Avaliação.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESCOLA.....	8
2.1 Situação do Projeto Político Pedagógico (PPP) .....	9
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	12
3.1 Direito à educação .....	12
3.2 Gestão democrática.....	15
3.3 A construção do PPP na Escola Estadual de Educação Básica General Osório.....	19
4. METODOLOGIA .....	22
5. ANÁLISES REFLEXIVAS DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS .....	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
REFERÊNCIAS.....	33

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo busca revalidar mecanismos muitas vezes esquecidos na escola. Busca-se a construção de um novo Projeto Político Pedagógico (PPP), pois o antigo já não dá conta de atender as necessidades ou expectativas existentes. A Escola, como um todo, está envolvida neste processo de reconstrução. No entanto, o presente estudo limita-se a avaliar e planejar as ações da equipe diretiva e sua participação no processo de reorganização do PPP da escola.

A equipe diretiva reúne-se semanalmente para realizar o planejamento metas/ações a serem desenvolvidas com os demais segmentos da comunidade escolar. Na verdade, constata-se que existe uma precariedade muito grande no sentido da organização, execução e avaliação das atividades diretivas. Em muitas situações este processo fica na superficialidade.

Os diferentes segmentos já foram postos a par e chamados a mobilizar-se em prol do referido projeto. Várias reuniões, conversas, entrevistas, pesquisas já foram realizadas ou estão em andamento. O objetivo principal das ações propostas é realizar a real caracterização do público atendido, a definição de suas áreas de interesse e seus objetivos, afim de qualificar o fazer pedagógico e a melhoria dos índices de participação, envolvimento, aproveitamento e conseqüente melhora dos índices de aprovação dos alunos.

A execução do Projeto de Intervenção justificou-se em função do contexto atual de constantes transformações. Da necessidade de caracterizar-se as diferentes juventudes que existem na escola e para que a pesquisa seja incorporada como princípio pedagógico e potencial de transformação ou envolvimento significativo dos sujeitos no processo.

Justifica-se ainda em função de que o Ensino Médio, principalmente, precisa construir sua identidade e seus fins. Existe a necessidade de (re)significar nossas práticas pedagógicas.

Após este breve diagnóstico pode-se dizer que o principal objetivo é organizar e planejar de maneira mais eficaz o trabalho da equipe diretiva e sua atuação na construção/reconstrução do PPP. Também é um momento oportuno para traçar metas em relação ao futuro, mas não metas que constroem-se para os planos em geral, e sim metas reais, efetivas, mensuráveis de acordo com aquilo que se quer.

Fala-se muito sobre conhecer a realidade dos alunos, no entanto, será que se conhece realmente? É importante a superação dos obstáculos e trabalhar-se cotidianamente para isso. Diante desse contexto, planeja-se a formação continuada, de forma que os professores e funcionários possam construir meios e estratégias para suas atividades. Isto já tem melhorado! Ainda, almeja-se melhorar a participação de pais e alunos no processo, que é uma constante.

Ademais, a intenção é construir estratégias para reduzir os índices reprovação, mantendo a qualidade do ensino – e este tem sido o maior desafio. Dar conta da melhoria dos índices sem perder as convicções. Para isso, tem-se realizado reuniões periódicas com diferentes segmentos para alicerçar o trabalho desenvolvido, principalmente para criar uma linha de ação mais objetiva/clara para o próximo ano. É necessário saber o que realmente se quer, reavaliando o plano de gestão apresentado e verificando até que ponto está sendo colocado em prática. Além disso, também, almeja-se construir as metas por setor, identificando as fragilidades e criando alternativas para minimizá-las.

A participação dos pais é buscada através das reuniões gerais, por turmas, por assuntos ou pontos de interesse. Por vezes, chama-se os pais individualmente para conversas com a direção, a orientação educacional e os professores, afim de construir alternativas para as dificuldades enfrentadas. Estas reuniões são sempre chamadas pela equipe gestora. Os objetivos são variados, conforme o tipo de situação-problema criam-se os objetivos específicos.

Esse é um trabalho constante, realizado cotidianamente, mas sem um planejamento de metas claras que possam ser mesuradas e que, algumas vezes, a equipe gestora não se dá conta onde exatamente precisa intervir. Por isso, é fundamental que a gestão da escola trabalhe de forma democrática em todas suas instâncias e segmentos, respeitando, ouvindo e acolhendo; tendo em seu PPP ações voltadas para o pleno desenvolvimento dos cidadãos; e, principalmente, tendo estas ações implantadas na prática.

Os desafios da gestão escolar são muitos, como por exemplo: a) articular direitos e deveres; b) conduzir e conciliar os diferentes interesses; e, ao mesmo tempo, c) fazer com que todos sejam respeitados. É, no mínimo, uma tarefa árdua! Na escola estão aqueles que buscam a melhoria de seus direitos, aqueles que querem direitos sem deveres, os que constroem condições para a expressão da diversidade. São saberes que são (re)significados quase que diariamente para dar

conta de promover o direito à educação e o respeito aos direitos humanos num contexto em que, muitas vezes, as condições básicas não são respeitadas. Esses são os principais pontos para o planejamento e a orientação das várias ações de prática escolar. À educação escolar tem sido atribuídas funções amplas que vão além das capacidades deste espaço. Neste contexto, a participação dos diferentes segmentos e a exploração do potencial de todos, apresentam-se como ferramentas importantes para que a sociedade possa superar as grandes dificuldades e diferenças existentes.

Este trabalho pretende avaliar como a equipe diretiva envolve-se na realização da reorganização do PPP, na efetivação da gestão democrática, e na organização do trabalho pedagógico, em busca de contribuir para que o segmento diretivo organize-se no planejamento, tendo uma linha de ação bem definida. Assim, promovendo intervenções nas atividades realizadas cotidianamente na escola, em diferentes funções e segmentos, afim de dar conta de mediar a construção do processo de ensino-aprendizagem, e construir aportes para subsidiar as ações e metas que serão traçadas pelos envolvidos neste processo, em especial, para a equipe gestora.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESCOLA

A Escola Estadual de Educação Básica General Osório situa-se na região central do município de Ibirubá/RS. É uma das maiores escolas do município, que possui sua economia baseada em atividades agrícolas e na produção de máquinas e implementos agrícolas. A Escola foi criada em 1958, a partir de uma escola de Ensino Fundamental do Município. Inicialmente, atendia principalmente o público que fazia o antigo Ginásio. Em 1998, foi criado o Ensino Médio, e, a partir daí, este passou a ser, progressivamente, o maior público atendido pela escola.

Com a introdução do Ensino Médio Politécnico, houve a redução das turmas de Ensino Fundamental para dar conta de atender o público do ensino médio em turno inverso. A escola possui um reconhecimento regional pelo trabalho desenvolvido e por isso recebe estudantes de todas as regiões do município (tanto do interior, quanto da cidade). Possui duas realidades distintas: os estudantes do Ensino Fundamental, que provêm dos bairros próximos; e os do Ensino Médio, que provem de todas as regiões, inclusive de municípios vizinhos.

De 2000 até 2008 atendeu a Educação de Jovens e Adultos (EJA). Esta foi uma época muito importante para a escola pois chegou a ter 1.200 alunos. Hoje, não possui mais a EJA em função de que esta demanda já foi atendida. Conta atualmente com aproximadamente 630 alunos. Os estudantes do Ensino Médio diurno caracterizam-se por serem privilegiados e terem, em sua maioria, dedicação exclusiva ao estudo ou a realização concomitante de cursos ou projetos de qualificação profissional. Já o Ensino Médio noturno caracteriza-se por contar com estudantes trabalhadores, onde concentram-se os maiores problemas de reprovação e evasão.

O espaço físico é muito amplo. A escola é dividida em Alas, criadas sucessivamente ao longo do tempo e sem um planejamento adequado. Constitui-se pelo ginásio de esportes e um pátio invejável (porém de difícil manutenção em função das restrições dos recursos financeiros do Estado). As estruturas são mantidas principalmente com recursos de campanhas feitas via Círculo de Pais e Mestres (CPM). O espaço é limpo e organizado, muitas pessoas costumam acreditar que a escola é pública.

Busca-se praticar a gestão democrática em todos os sentidos, embora com muitas limitações impostas pelas restrições na aplicação dos recursos financeiros.

A equipe diretiva é bastante atuante, porém existem algumas dificuldades em relação ao entendimento e ao comprometimento no desempenho de sua função. Acredita-se que por parte de algumas pessoas este envolvimento poderia ser maior. O Conselho Escolar (CE) e o Círculo de Pais e Mestres (CPM) são bastante atuantes, entretanto, limitam seu envolvimento no sentido de que comparecem somente quando solicitados, e não costumam envolver-se em questões pedagógicas. Afirmam, seguidamente, quando questionados ou chamados para participação mais efetiva: “acreditamos no que vocês fazem” ou “não temos conhecimento para opinar sobre isso” ou “sabemos que vocês se empenham para fazer o melhor dentro das condições existentes”.

Há um longo caminho a percorrer em relação a participação efetiva dos pais no processo de construção da aprendizagem dos filhos. Percebe-se que os pais, em sua maioria, se colocam na posição de “telespectadores” do trabalho desenvolvido pela Escola, sem envolvimento, ou, ainda, atribuindo à escola funções que seriam da família. Paralelamente a esta situação, enfrentamos também a resistência ou desmotivação de alguns professores que, talvez por estarem “calejados” oferecem indiferença aos processos desenvolvidos ou propostos – não se opõe, mas também não se envolvem!

Procura-se administrar os recursos humanos disponíveis e dar conta do funcionamento da escola com qualidade, ainda que, muitas vezes, estes estejam em falta ou restritos. Em relação as questões pedagógicas é possível afirmar que existe organização e planejamento. Contudo, existem dificuldades em relação a execução de projetos interdisciplinares, resistências a mudanças ou inovações, e nem sempre o discurso pedagógico condiz com a prática.

## **2.1. Situação do Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Nosso Projeto político-pedagógico vem de sucessivas “reformulações”. A última foi realizada em 2011. Na ocasião, os segmentos foram consultados sobre possíveis necessidades de alterações. No entanto, houve pouca participação e quase nada foi modificado pois: “*estava bom assim*”. Não existiu um empenho significativo dos segmentos para reorganizá-lo. Mesmo vivenciando-se um contexto de muitas mudanças no Ensino Médio, as resistências são muitas. Neste tempo (de 2011 até este ano) pouco se manuseou o PPP da escola. Realizaram-se atividades

e planejamentos sucessivos, mas sem levar em conta diretamente o que estava previsto no PPP. A equipe diretiva em conjunto com a coordenação pedagógica e professores, chegou à conclusão de que precisava refazê-lo “de verdade” para que se pudesse ter uma noção de qual será o caminho a seguir. Primeiramente, caracterizou-se o público e construiu-se diagnóstico, buscando a participação mais efetiva dos segmentos, principalmente dos alunos.

Os instrumentos de avaliação externa, tais como: o Sistema de Avaliação Participativa (SEAP), os investimentos nas formações continuadas, o Pacto pelo Ensino Médio e o Pacto pela alfabetização na idade certa tem nos auxiliado neste sentido.

A compreensão da realidade sustentada na reflexão teórica é condição para a prática transformadora, ou seja, a práxis. A atividade transformadora é, então atividade informada teoricamente. Nesse sentido, colocam-se em questão posições rotineiramente afirmadas em nível do senso comum, da refutação da teoria e da centralidade da prática, ou seja, da contraposição teoria-prática (BRASIL, 2009, p. 16).

A análise dos instrumentos de avaliação externa tem provocado diversas discussões nas escolas, pois nem sempre são condizentes, ou levam em consideração as especificidades da realidade local na qual a escola está inserida. Estas avaliações vem acentuando, em alguns momentos, as tensões e discussões em relação aos planejamentos e a própria organização do PPP.

Por um certo período aguardou-se as orientações da Coordenadoria de Educação sobre a reformulação do PPP da escola em função da relação de subordinação que se tem a ela, e o que também causa uma certa acomodação, pois tende-se a esperar por regras prontas. Na mesma linha de pensamento de Silva (2010) que afirma:

Entre as regras instituídas que, via de regra, já vêm interpretadas e as pessoas que as recebem (nesse caso os educadores) existirá sempre a possibilidade de um mero cumprimento parcial do que foi estabelecido, sem maiores reflexões ou, até mesmo, de um simples rearranjo burocrático com a repetição das mesmas práticas pedagógicas que fazem parte da cultura dos sistemas e das escolas(...) (SILVA, 2010, p 167).

Em parte, a situação de estagnação vivenciada nos projetos das escolas justifica-se por essa citação de Silva, vez que repassamos aos governos e administrações muitas das responsabilidades pelos insucessos dos trabalhos

desenvolvidos, justificando que cumprimos as regras ou orientações estabelecidas, tal como nossa consequente falta de atuação.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Existem muitos processos históricos arraigados nas escolas e que afloram através de ações cotidianas em diferentes segmentos. Essa perspectiva sugere pensar em construir uma equipe que envolva-se de fato com o projeto político pedagógico. De acordo com Franco (2005, p. 484) “(...) o grande interesse é permitir conhecer as ações necessárias à compreensão dos processos que estruturam a pedagogia da mudança da práxis na situação de investigação”. A autora (Franco, 2005, p. 485) caracteriza ainda “(...) a pesquisa-ação como um processo eminentemente interativo, a análise da qualidade da ação entre sujeitos que dela participam (...)”. A gestão escolar envolve-se com muitas ações, despendendo bastante tempo e energia para desenvolvê-las, porém, nem sempre estas são realizadas através de um planejamento ou avaliação adequada. Geralmente, não se tem por hábito qualificar ou quantificar o processo do fazer pedagógico através de metas.

Acontecem muitas ações na escola, no entanto, a avaliação dos resultados e dos processos é desenvolvida poucas vezes. Traçar metas é ainda mais complexo, mesmo parecendo óbvio e necessário. Talvez esta questão também seja fruto de um processo histórico, que desenvolveu-se no contexto escolar e que acabou fazendo com que as ações acontecessem “sem pensar” e sem a avaliação dos resultados atingidos. Habitualmente, a energia é concentrada para avaliar o estudante, e através dele o resultado do trabalho. Desta forma, não dá-se conta de (re)planejar e (re)avaliar o processo de (re)construção do trabalho desenvolvido.

#### 3.1 Direito à educação

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, expressa que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO, 1988)

Esta definição é muito discutida no cotidiano do trabalho desenvolvido pelas escolas, pois muito se discute a quem compete a responsabilidade sobre a educação.

Constata-se que, ao mesmo tempo em que é um direito universal, irrefutável, tende-se a responsabilizar alguém ou alguma instituição quando ocorre o insucesso do processo. Professores cobram a ineficiência do Estado e da atuação das famílias. Estas, por sua vez, muitas vezes repassam à escola a total responsabilidade por este processo que é amplo e que transcende a capacidade ou competência das escolas. Neste cenário estão os educandos, que muitas vezes evadem por não sentirem-se como sendo compromisso de todos e de ninguém ao mesmo tempo.

O direito a educação é algo amplamente divulgado, previsto em leis ao longo dos tempos e muitas vezes discutido em nossa sociedade. Neste momento, o acesso é garantido, já a frequência e a permanência têm sido pontos de debates constantes, pois são grandes desafios. A qualidade, então, ainda é mais complexa e difícil de ser mensurada, podendo propiciar várias discussões e debates. Existem diversas variáveis que interferem neste processo. É necessário questionar-se todos os dias como fazer para acontecer aquilo que está previsto na legislação e que também é um grande interesse da escola. Conforme Cury:

A educação escolar é um bem público de caráter próprio por implicar a cidadania e seu exercício consciente, por qualificar para o mundo do trabalho, por ser gratuita e obrigatória no ensino fundamental, por ser gratuita e progressivamente obrigatória no ensino médio, por ser também dever do Estado na educação infantil [...]. Mas como se trata de um direito reconhecido, é preciso que ele seja garantido e, para isto, a primeira garantia é que ele esteja inscrita no coração de nossas escolas, cercado de todas as condições. Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições (CURY, s/d, p. 3).

Além disso, Bitencourt (2014) destaca que:

[...] este desafio tem provocado muita tensão entre todos os segmentos escolares. Verifica-se que as condições de infraestrutura física, pedagógica e de formação dos profissionais da educação não correspondem à demanda requerida. Os motivos são de diferentes ordens, porém, é bastante evidente o descompasso do ciclo de implementação das políticas governamentais e o cumprimento do direito de todos à educação. A Legislação que garante o direito nem sempre é acompanhada de uma política que a coloque em ação. Sem a política pública para concretizar o direito garantido na lei, está se torna “letra morta” (BITENCOURT, 2014, p.1 e s/d).

Ao encontro do que foi dito, Cury propõe que:

[...] a função social da educação escolar pode ser vista no sentido de um instrumento de diminuição das discriminações. [...] A igualdade torna-se, pois, o pressuposto fundamental do direito à educação, sobretudo nas sociedades politicamente democráticas e socialmente desejosas de uma maior igualdade entre as classes sociais e entre os indivíduos que as compõe e as expressam (CURY, s/d, p.7).

Porém, muitas vezes nas instituições escolares não se consegue tolerar as diferentes opiniões em relação à condução dos trabalhos em equipe. Especialmente a equipe diretiva acaba por não se dar conta dessas diferenças e subordina interesses ou iniciativas pessoais àquelas que são determinadas/definidas em grupo.

Vivencia-se no cotidiano escolar o desenrolar das grandes temáticas e inquietações de nossa sociedade. Em função disso, nas palavras de Gandin é possível afirmar que vive-se

(...) um momento em que os valores estabelecidos já não resolvem os problemas nem trazem a necessária segurança à caminhada, ao mesmo tempo em que os valores novos não se firmam ainda suficientemente, não produziram ainda resultados claros, e, por isto, não podem trazer uma nova segurança no caminho” (GANDIN, 2011, p.21).

Castagno e Bairros (2014) estabelecem reflexões muito pertinentes em relação ao assunto:

Nossas concepções mostram-se insuficientes, nossas certezas se relativizam, precisamos de novos paradigmas. Enfim, há fluidez nas ações dos docentes, muitas dúvidas e poucas certezas”. A escola precisa sim de remodelação, pois existe muita diferença entre o discurso e a prática. Passa-se anos estudando a evolução e modernização da sociedade, entretanto permanece-se reproduzindo as atividades na essência –como nos primórdios. Os pais também parecem caminhar sem direção, na difícil tarefa de educar seus filhos. Isso pode ser constatado cotidianamente e, muitas vezes, há uma confusão quanto ao papel que cabe a cada um desenvolver. (CASTAGNO; BAIRROS, 2014, p. 314).

A escola (e professores) mostra preocupação com a forma de mediar melhor os conhecimentos, para adequar-se aos novos tempos e incorporar novas tecnologias a fim de tratar dos conteúdos que sejam “úteis para os alunos”. Neste sentido, as escolas estão preocupadas apenas com a construção do conhecimento e não com a visão de mundo que embasa este conhecimento. Isso é preocupante! Já

que a transformação da escola em espaço de participação plena acontece quando existe o interesse e o acesso aos bens culturais, onde todos, apesar de suas diferenças, convergem para a construção democrática da educação. É preciso construir um lugar onde todos se sintam bem e felizes. Talvez nosso maior desafio seja como adequar a escola criada no século XIX, onde o trabalho não era para todos, numa escola dos dias atuais que inclui a participação coletiva (GANDIN, 1999, p.2).

Quando se busca uma nova organização do trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calçadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição ao trabalho hierárquico e fragmentado. Originam-se conflitos, tensões, rupturas e novas formas de relações de trabalho e a descentralização das ações de gestão. Para isso

a articulação entre as famílias, crianças, professores, gestão escolar será fundamental para a superação do Colonialismo do poder pelo viés de uma educação intercultural que ao invés de silenciar, trabalha com uma escuta sensível as diversas vozes e sujeitos presentes na escola (AZEVEDO, 2014 p. 11).

### **3.2 Gestão democrática**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 14 contempla as seguintes determinações acerca da gestão democrática:

Art. 14 – os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;  
II. Participação das comunidades escolares em conselhos escolares e equivalentes

Já a Lei 10.576, de 14 de novembro de 1995, atualizada pela lei 13.990, de 15 de maio de 2012, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e da outras providências, estabelece em seu artigo 1º que:

A Gestão Democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição

do Estado, será exercida na forma da lei, com vista à observância dos seguintes preceitos:

- I. Autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II. Livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III. Participação dos segmentos da comunidade escolar;
- IV. Transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V. Garantia da descentralização do processo educacional;
- VI. Valorização dos profissionais da educação;
- VII. Eficiência no uso dos recursos;

Diante do exposto compreendemos o quanto é ampla a função do gestor de uma escola pública. Existem muitos aspectos previstos na legislação que o gestor deve dar conta e aos quais está subordinado. A grande questão está em conseguir atender e conciliar interesses tão amplos e ao mesmo tempo tão diversos dentro de uma mesma comunidade. Gestão democrática é o regime ao qual toda a gestão da escola pública deve estar subordinada. Entende-se como uma conquista das escolas públicas através de muitas lutas e que precisa ser mantida e aperfeiçoada. Jamais pode-se retroceder.

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca hoje como um dos fundamentos da qualidade da educação, como o exercício efetivo da cidadania. E aqui se situa um dos maiores desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados de autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da gestão democrática do ensino passa pela sala de aula, pelo projeto político pedagógico, pela autonomia da escola (BORDIGNON, 2005, p 12).

É necessário buscar a qualificação dos gestores das escolas públicas para fornecer-lhes condições adequadas para realizar a *ação-reflexão-ação* conforme a visão de educador Paulo Freire (1992). Pois, sem as reflexões a partir das teorias e das práticas, torna-se difícil para o gestor dar-se conta das possibilidades ou necessidades de intervenções em seu cotidiano escolar. Paro (2013) afirma que:

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotá-los das capacidades culturais exigidas para exercer essas atribuições, justificando-se, portanto, a necessidade de a escola pública se cuidar, de modo planejado e não apenas difuso, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2013, p.25)

De acordo com Cury,

a gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições públicas, é a forma dialogal, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo, um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados. (CURY, s/d, p.11)

Nesta perspectiva, os desafios da gestão escolar são muitos. Articular os direitos e os deveres, então, nem se fala. Conduzir e conciliar interesses tão diferentes e ao mesmo tempo fazer com que todos sejam respeitados é, no mínimo, uma tarefa árdua. Na escola estão aqueles que buscam a melhoria de seus direitos, aqueles que querem direitos sem deveres e os que constroem condições para a expressão da diversidade. E estas concepções e divergências precisam ser (re)significadas quase que cotidianamente. Dar conta de promover o direito a educação e o respeito aos direitos humanos num contexto em que, muitas vezes, as condições básicas não são respeitadas, são pontos para planejamento e orientação de várias ações da prática escolar. À educação escolar tem sido atribuídas funções amplas que vão além das capacidades deste espaço. Busca-se a participação de diferentes segmentos e a exploração do potencial de todos para que a sociedade possa superar as grandes dificuldades e diferenças existentes.

Neste contexto, entra a difícil tarefa dos gestores, para realizar mediações na gestão de uma escola com tantas especificidades e diversidades, buscando superar vários obstáculos todos os dias. Estes obstáculos passam por todas as questões que se referem aos direitos humanos, a infraestrutura precária, a falta de recursos humanos e materiais, ao desânimo de muitos (e luta para não ser contagiado), entre outros.

Apesar das críticas que são tecidas à escola ao longo dos tempos, ela ainda, bem ou mal, de alguma forma, sustenta uma organização social em busca de transformações. Mesmo com as críticas, que são frequentes, quando acontece algo de errado (e é visível que acontece), as escolas não podem se afetar de forma negativa, já que desenvolvem muitas coisas boas dentro das condições precárias das quais dispõem.

Em algumas situações, o gestor necessita desempenhar um papel motivacional (geral e pessoal), visto que atua em sua comunidade e interfere em

situações que nem seriam de sua competência, pois na ausência de atuação do Estado, acaba assumindo funções para garantir os direitos humanos essenciais.

É importante ressaltar “(...) que pensar a escola significa rever sua história, os seus currículos, os seus métodos de ensino e de avaliação, dialogar com o conjunto de profissionais e alunos, enfim, repensar sua própria finalidade social” (VEIGA, 2013, p. 160).

Muito se teoriza sobre a escola pública, porém, pouco se sabe sobre a sua realidade cotidiana como um todo. Muitas vezes existe um descompasso entre o que é produzido pelo meio acadêmico e o que é vivenciado nas práticas rotineiras da escola. Talvez os próprios educadores/gestores tenham responsabilidade nisso, pois não exercitam o hábito de registro e reflexão das atividades desenvolvidas e avaliação constante destas. Sobre isso, há a descrição de que

existe a escassez de estudos sobre essa realidade que visem a subsidiar as políticas públicas é, assim, um dos motivos que justificam investigações que objetivem captar determinantes imediatos dos fatos e relações que se dão no dia a dia da escola, bem como aquilatar as potencialidades dessa realidade e as perspectivas de sua transformação (PARO, 2013, p. 29).

O mesmo autor (Paro, 2013) leciona que, por ser pública, a escola está sujeita a “marca dos governos” que nem sempre se mostram sensíveis à necessidade de democratização das instituições escolares, sendo que, por vezes, fazem com que iniciativas positivas coloquem-se por água abaixo, mudando as linhas de ações de acordo com interesses políticos – apenas para deixarem a sua “marca”.

Esses procedimentos fazem com que escola sofra com atrasos e descrédito, principalmente os docentes que, mesmo antes de tentar já rotulam as iniciativas como “isso é passageiro, é coisa de governo” ou “daqui a pouco tudo vai mudar de novo” ou “a mesma coisa de novo”. Ou seja, torna-se difícil administrar alternativas e propostas de mudanças a um público que historicamente vem se desgastando com políticas públicas que nem sempre traduzem aquilo que é a expressão e/ou interesse das comunidades em que as escolas estão inseridas.

Dessa maneira, Paro (2007) afirma que torna-se difícil desarticular o papel do diretor dos interesses do estado, nem sempre preocupado com o bom ensino, articular a atuação aos interesses da escola e daqueles que o escolhem. As medidas democratizantes não conseguiram modificar substancialmente a estrutura

da escola pública básica, que permanece semelhante ao que existia a mais de um século. No entanto, a escola não pode desistir de se modificar, nem de ser democrática e ampliar a participação de todos os colegiados, pois ela é o retrato das relações que se estabeleceram naquele local e dos anseios daquela comunidade.

Existem limites e oportunidades muito ricas. O grande desafio reside no fato de alicerçar a administração financeira, recursos humanos e pedagógicos, conforme os princípios da gestão democrática. Como amplia Paro, é preciso aliar as atividades-meio às atividades-fim, valorizando as conquistas democráticas e ampliando a participação ativa da comunidade, para que a escola seja um espaço de acolhimento e crescimento e, por consequência, de transformação social.

### **3.3 A construção do PPP na Escola Estadual de Educação Básica General Osório**

Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em 1996, toda escola precisa ter um Projeto Político Pedagógico conforme o que prevê o artigo 14 (já mencionado anteriormente) e o artigo 15, que estabelece que:

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

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é uma ferramenta estratégica para pensar a vida da escola, porém, tem ficado ausente, assim como o planejamento de uma forma geral. “A função de diretor escolar no Brasil tem se constituído, historicamente, como função burocrática”, cabendo ao diretor “o papel de articulador e incentivador da participação e de ações colegiadas na escola” (OLIVEIRA, 2012, p. 1). Nesta perspectiva, a escola tem obrigação de construir uma proposta adequada e com a participação de todos. O PPP é um instrumento de organização da caminhada da escola, de seus rumos, anseios e objetivos.

Segundo Veiga,

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. (VEIGA, 2004, p. 14 e 15)

Já conforme Gandin:

O fato de sabermos que um projeto é sempre arbitrário não deveria ser uma desculpa para não construir e/ou renunciar a um projeto construído coletivamente (com o conhecimento de todas as relações de poder que perpassam esta ação coletiva). Já que, é algo que acaba por ter uma consequência imediata: a adequação aos rumos da sociedade competitiva e de mercado que vivemos. Vigilância constante sobre o projeto para questionar e repensar seus rumos é fundamental. Mas o imobilismo diante de alternativas, todas com “defeitos”, pode fazer com que reproduzam os valores da cultura dominante, cada vez mais ativa e impregnada no senso comum (GANDIN, 1999, p. 5).

Na visão de Franco (2005, p. 454) “infelizmente, não é possível, de saída, dizer como as pessoas participam de um projeto, porque isso dependerá de seus interesses e capacidades, relativamente a diferentes aspectos de um projeto, em diferentes épocas e lugares”. Gandin (1999, p.25) afirma que: “Um plano é bom quando contém em si a força que o faz entrar em execução. Ele deve ser tal que seja mais fácil executá-lo do que deixá-lo na gaveta”. Esse tem sido o empenho do grupo de trabalho neste processo de revisão. Contudo, dar conta da execução real não tem sido fácil.

A escola e o gestor, por consequência, precisam cumprir sua função social e tem o desafio de garantir a concretização dos direitos previstos em lei, de construir meios para desburocratizar os processos e ter coerência entre os meios e os fins. Ainda possuímos muitas dificuldades para efetivar a participação de todos os segmentos de uma forma mais eficaz.

Castagno e Bairros (2014) fazem colocações muito pertinentes em relação a realidade vivenciada em quase todas as escolas públicas e que também é o caso de alguns professores da E.E.E.B. General Osório, onde:

(...) mesmo aquele professor totalmente seguro de seu fazer pedagógico, irreduzível em rever sua prática, que considera a mais adequada eficiente, uma vez que assim sempre foi feito, convencido de que as novas gerações chegam cada vez mais desmotivadas e despreparadas e de que as famílias, agora mais do que nunca, abrem mão de suas responsabilidades de educar e acompanhar a educação de seus filhos, mesmo esse professor, reconhece a fragilidade do sistema (...) percebe que os valores estabelecidos já não resolvem os problemas nem trazem a necessária segurança à caminhada (CASTAGNO E BAIRROS, 2014, p. 314).

Nessa citação encontramos o resumo da maioria e das grandes dificuldades que existem em gestar a educação com profissionais que resistem a mudanças acreditando que o que fazem já é o melhor dentro das condições que dispõe.

#### 4. METODOLOGIA

A proposta metodológica busca criar situações de problematização, pesquisa, experimentação e diálogo reflexivo com a comunidade. Franco auxilia ao definir que, quando se fala em pesquisa-ação, refere-se:

(...) A ação referendada à pesquisa-ação deve estar vinculada a procedimentos decorrentes de um agir comunicativo; que as ações empreendidas devem emergir do coletivo e caminhar para ele; que as ações em pesquisa-ação devem ser eminentemente interativas, dialógicas, vitalistas que ainda que a ação deve conduzir a entendimento/negociação/acordos (FRANCO, 2005, p. 493).

Para colocar em prática a pesquisa-ação, serão feitas reuniões pedagógicas/administrativas com a equipe gestora para identificar a atuação de cada uma das partes. O objetivo é traçar um planejamento das ações de intervenção na construção do PPP da escola, na realidade em que está inserida. Busca-se a organização dos sujeitos envolvidos para que estes possam intervir de maneira mais eficaz, definindo ações e metas a serem alcançadas.

Para isso, será criado um instrumento de planejamento capaz de nortear a ação de intervenção da equipe gestora. O segmento escolhido para analisar a atuação é a equipe diretiva e sua função junto as diferentes instâncias: alunos, professores, funcionários e pais. Além disso, se analisará como o trabalho desenvolvido pela equipe repercute no trabalho da escola como um todo, principalmente em relação aos docentes e alunos.

As ações de planejamento e criação de estratégias ocorrem paralelamente, ao longo de todas as atividades rotineiras de planejamento da escola. Todas as ações que serão propostas, buscam embasamento e práticas nas fundamentações teórico-metodológicas que seguem apresentadas.

Conforme Franco (2005) explica em seus pressupostos:

(...) a metodologia da pesquisa-ação baseia-se na construção de relações democráticas, participação dos sujeitos, o reconhecimento dos direitos individuais, culturais e étnicos das minorias, a tolerância a opiniões divergentes". Entendo que, as iniciativas de implementação dos processos de pesquisa-ação, pressupõem a existência da gestão democrática. Assim, em relação a efetivação desta gestão democrática e a ampla participação dos representantes de diferentes segmentos (FRANCO, 2005, p. 485).

Quanto à forma e a mediação da participação, Marques acrescenta que:

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que elas sejam legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação (MARQUES, 1900, p. 21).

Ademais, Franco (2005) realiza contribuições no sentido de observar que:

[...] as origens da pesquisa-ação identificam uma investigação que caminhe na direção da transformação da realidade, implica diretamente na participação dos sujeitos que estão envolvidos no processo, cabendo ao pesquisador assumir os dois papéis, de pesquisador e de participante, e ainda sinalizando para a emergência dialógica da consciência dos sujeitos na direção de mudança de percepção e de pensamento (FRANCO, 2005, p. 487).

Ao encontro do que foi dito, as ações a serem desenvolvidas durante a execução do projeto são diversificadas e envolvem a participação dos diferentes segmentos – através de várias reuniões de estudo e planejamento. Além disso, será realizado o levantamento de informações através de questionários aplicados nos diferentes segmentos, para verificar as possibilidades de atuação, a realidade local, os anseios e os objetivos da comunidade envolvida. Estes questionários serão utilizados no processo, porém, não são apresentados nesta oportunidade, pois não constituem o objeto da presente pesquisa, apenas servirão como diagnóstico para iniciá-la.

Franco enfatiza que os resultados obtidos a partir da pesquisa-ação devem ser usados e incorporados como fato novo no planejamento e assim sucessivamente:

(...) O foco desloca-se para o produto da mudança e não mais para o processo. Não há como negar que, por certo, os docentes envolvidos poderiam se beneficiar ao analisar os resultados de forma coletiva ou mesmo ao participarem das mudanças planejadas. Contudo, perde-se a perspectiva de um processo de pesquisa desencadear nos práticos novas formas de lidar com a situação, formas essas que passariam a ser objeto de pesquisa [...] (FRANCO, 2005, p. 488).

A situação que é descrita por Franco no parágrafo acima justamente reafirma a necessidade e as possibilidades que o processo de pesquisa-ação pode dar sobre as alternativas de melhoria dos processos de trabalhos desenvolvidos.

Tripp (2005, p. 454) afirma que “infelizmente, não é possível, de saída, dizer como as pessoas participam de um projeto, porque isso dependerá de seus interesses e suas capacidades, relativamente a diferentes aspectos de um projeto, em diferentes épocas e lugares”. O autor destaca ainda que quatro aspectos devem ser observados: “obrigação, cooptação, cooperação e colaboração”. Esses aspectos são nitidamente observados no contexto da aplicação das propostas de intervenção nas escolas. Poderia acrescentar ainda a observação daqueles que são indiferentes a todo e qualquer processo que venha a ser proposto ou construído.

### QUADRO 1 – Resumo das ações do Projeto de Intervenção realizadas até o momento

Data ação realizada	Participantes/segmentos	Objetivos	Estratégias / Procedimentos	Avaliação das ações		
				Aspectos positivos	Dificuldades/ desafios	Encaminhamentos
Set out/2014 Reuniões com diferentes segmentos da escola	Professores / funcionários, alunos, pais	Conversar sobre o PPP atual, detectar pontos de fragilidade e traçar objetivos para o próximo	Conversas em grupos, análise do PPP atual; Identificação de pontos de dificuldades na implementação (ficou só na teoria); Traçar objetivos e estratégias para a construção do novo PPP; Com os Professores /funcionários foi elaborado questionário sócio antropológico para ser aplicado com pais e alunos;	A participação e o interesse de alguns; A avaliação sobre o que funcionou e o que não; Momento de estudo; Interação com o grupo e entre o grupo; A disponibilida de e o interesse de alguns; A curiosidade de alguns alunos sobre o processo;	A participação dos pais (pequena); A falta de motivação e o envolvimento de alguns Professores; A resistência às mudanças com perguntas do tipo: de novo? Para que? Isso não adianta! Se os pais não se envolvem não adianta! Querem milagre? Mostrar serviço? Organizar e conduzir grupos tão distintos rumo a um mesmo processo.	Divisão do trabalho em grupos; Encaminhamento de estudos; Pesquisas envolvendo pais e alunos; Reuniões periódicas;

Novembro/2014 Fevereiro/2015	Professores	Tabular dados e construir referencial/ Diagnóstico	Reuniões por área, grupos de estudo; Apresentação de resultados em forma de seminário	A participação de alguns melhorou; Construimos propostas (fev.)	A época do ano; o acúmulo de trabalho (final do ano);	Continuidade dos grupos de estudo; Organização do PPP (novo);
Março/ Abril 2015	Alunos	Estruturar projetos e áreas de interesse a serem contempladas no PPP	Pesquisa, conversas, debate;	Os resultados alcançados em alguns grupos	A implantação (para que não fique somente na parte escrita)	Criação de Alternativas para aplicação das ideias levantadas e dos projetos que estão sendo elaborados;
Janeiro 2015	Conselho Escolar e CPM	Exposição da proposta, incremento do diagnóstico elaborado até o momento	Reunião, debate, discussões sobre o PPP e seus rumos ou influência na realidade do cotidiano escolar.	A participação e o envolvimento dos participantes.	A principal dificuldade é a participação nas questões pedagógicas da escola. E a resistência na frequência das reuniões (afirmam que fica difícil conciliar com outros compromissos da vida particular).	Foram agendados novos encontros e cada participante ficou responsável por mobilizar outros pais ou conhecidos à participar do processo de construção do PPP.
Período de férias/matriculas	Pais	Pesquisa sobre objetivos dos pais em relação a escola, interesse, anseios etc.	Conversa com os pais de alunos que nos procuraram neste período para saber como eles veem a escola, como gostariam que fosse, quais as motivações de procurar esta escola	O retorno obtido em muitas destas conversas. Subsídios para a construção de novas propostas. A integração de alguns destes pais ao ambiente escolar.	Alguns negaram-se a participar. Respostas muito vagas, falta de propósito.	Convide a participação de todas as atividades da escola ao longo do ano. Estabelecimento de vínculos.

			etc.			
Outubro/ 2014 até abril2015	Direção	Identificar pontos de fragilidade/deficiência na atuação da equipe gestora na condução do processo	Incentivar a equipe a refletir sobre sua prática, analisar suas potencialidades e avaliar até que ponto participa de fato e/ ou só cobra para outros segmentos participem;	A avaliação/re flexão de sua prática A construção de metas para a melhoria do trabalho;	A resistência de alguns, principalmente após saber que se tratava de um projeto de intervenção parte de Curso de Especialização;	Construção de metas e avaliação constante do trabalho;

## 5. ANÁLISES REFLEXIVAS DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS

Ao longo do desenvolvimento do trabalho muitas atividades foram desenvolvidas, algumas com maior sucesso e outras que poderiam ter sido melhores. No entanto, pode-se dizer que houveram avanços no sentido das reflexões desenvolvidas sobre as práticas realizadas. É possível afirmar, também, que as revisões bibliográficas foram fundamentais para a superação das dificuldades encontradas.

Veiga em suas reflexões diz que:

A escola deve ser orientada pela problematização do instituído e fortalecer o instituinte. A escola se organiza de dentro para fora (...). Pensar hoje a escola significa pensar a gestão democrática (...). Nessas reflexões e nesses fazeres, não podem ser deixadas de lado as características dos alunos e nem as especificidades do contexto local em que está inserida a escola, ante as determinações do global (VEIGA, 2013, p. 164).

O PPP da escola está em processo de reconstrução (como um todo). Em função disso, muitas atividades vêm sendo desenvolvidas desde o ano passado. Inicialmente, realizaram-se reuniões por segmento para detectar quais eram as principais lacunas dos processos de gestão desenvolvidos na escola e para saber, também, se a comunidade entendia que era necessária a reconstrução do PPP. Por isso, nestas reuniões foi enfatizado: o que é o PPP? Para que serve? Como deve ser usado? Dentre outros questionamentos.

Chegou-se à conclusão de que era preciso readequação às novas realidades, e o primeiro passo foi investigar qual o perfil do público que compõe a comunidade da Escola General Osório. Para isso, utilizou-se a escuta e diálogo dos anseios e expectativas dos estudantes, pais, professores e funcionários. Esse exercício de escuta e diálogo buscou identificar os rumos a alcançar (metas).

Durante as reuniões, constatou-se que existia uma diferença grande na forma como os alunos veem a escola e como os professores percebem a participação dos alunos. Os professores estão habituados, talvez por força das circunstâncias, a reclamar de seus alunos e dos pais. Mostraram-se desmotivados, sem objetivos claros, querendo que prevaleça a lei do menor esforço. Os pais, por outro lado, hesitaram em participar da vida escolar dos filhos, pois queixam-se da falta de tempo e da dificuldade de diálogo existente, dizendo que estavam cheios de

problemas e que não queriam envolver-se (repassando à escola a responsabilidade pela educação de seus filhos), não foram além daquilo que é trivial.

Quando se trata das questões de currículo não se pode nunca deixar de associar conteúdo e forma de ensinar. Se a condição para o educando aprender é que ele seja sujeito, então, por mais abstrato e complexo que seja determinado conteúdo cultural (conhecimento, valor, arte etc.) o aluno só aceita o convite do educador para apropriar-se dele, se fizer autor, ou seja, ele só aprende na forma de quem age orientado por sua vontade. E isto não é uma questão meramente teórica, mas prática (PARO, 2007, p. 10)

O segmento das funcionárias (com raras exceções) sente-se sem capacidade de intervir na realidade vivenciada, pois limitam-se a execução de suas funções práticas. Quando questionadas, geralmente, justificam a falta de preparação e conhecimento específico para participarem da elaboração de documentos, tais como o PPP.

(...) a construção de um projeto político-pedagógico é uma tarefa complexa – porém necessária – para aqueles que buscam uma educação voltada para a construção de uma sociedade mais justa e que respeite as diferenças. Isso vai implicar ter qualidade política e técnica e também em construir uma visão de mundo que embase e direcione a construção do conhecimento nas escolas (GANDIN, 2012, p. 6).

Em relação ao Conselho Escolar e ao Círculo de Pais e Mestres, constatou-se que se limitam a avaliar as questões administrativas e financeiras. Somente participam quando são chamados, e expressam sentirem-se despreparados e desconhecedores para intervir em questões pedagógicas.

Em uma das conversas realizadas com os professores na fase de elaboração do diagnóstico foi escrito: “sempre é possível melhorar, e a direção, os professores e funcionários estão fazendo o possível para que isso aconteça. Também há necessidade de mais verbas para que alguns projetos se concretizem. Os professores devem continuar qualificando-se continuamente. As aulas devem ser produtivas e interessantes (...)”. Entretanto, nem sempre é feito o possível, nem sempre se faz melhor, mas, em grande parte das vezes, as aulas são produtivas e interessantes.

Por outro lado, percebeu-se a necessidade de se fazer uma construção com toda a comunidade, de forma que todos possam participar da avaliação de sua própria prática de trabalho – desenvolvendo a auto responsabilidade. Visto que, no

cotidiano da escola, o hábito mais frequente é “uns avaliando os outros” do que a auto avaliação. Traçar metas, então, parece algo distante e, segundo alguns, “uma perda de tempo, quando se tem tanto a fazer”.

De uma forma ampliada, Paro destaca que

na medida em que as pressões da sociedade vão exigindo da escola maior complexidade de suas funções, parece que vão aparecendo manifestações de educadores escolares que compreendem a urgência dessas novas funções (...) com relação ao tipo de educação mais adequado, é notável a dificuldade que os educadores, em geral, têm de definir o que seja qualidade do ensino (...) (PARO, 2013, p.41)

As dificuldades apontadas pelo autor são vistas também na equipe gestora, vez que nem todos têm a clareza do que significa o seu papel. Alguns entendem que se forem trabalhar todos os dias e cumprirem o que está posto, ou ainda resolverem os problemas que surgirem, já está mais do que suficiente.

Muitas vezes, a equipe cobra dos professores o resultado do planejamento e da avaliação de seu trabalho, mas não traça um diagnóstico preciso de quais são as dificuldades de sua ação gestora, não se considerando responsável prático do processo de planejamento, construção de metas e objetivos, deixando de identificar os pontos de fragilidade e para projetar suas ações e minimizar prejuízos. Em função disso, é possível constatar que, para além do desenvolvimento do PPP na escola, é necessário que a equipe gestora se situasse como parte do processo, responsável pelos erros e acertos. A partir desta premissa, os gestores passaram a se reunir semanalmente para organizar suas funções próprias. Diante dos princípios postos ao longo deste trabalho, foram estabelecidas as muitas atribuições, mas, ainda, houve pouco avanço.

Ante a tais conclusões, foi criado um quadro com objetivos e metas, focos de intervenção e avaliação das atividades desenvolvidas por cada gestor ou setor (supervisão e coordenação). Não está sendo fácil desenvolver a reflexão sobre todas as ações propostas, muitas dificuldades surgiram, algumas foram superadas. Mas o principal desafio é parar para se avaliar e identificar seus potenciais, pois, na antiga prática, muitas vezes, o insucesso era creditado somente aos outros.

Neste instrumento, cada parte da equipe administrativa precisou escrever sua função, objetivos, dificuldades que encontrava, focos que necessitavam de intervenção e as metas ou alternativas para solução dos problemas diagnosticados.

Cada uma de nós preencheu e explicou sua situação aos demais. Constatamos aí nossa primeira grande dificuldade. Identificar nossos problemas de atuação e como nós precisaríamos solucioná-los, sem atribuir a ninguém as responsabilidades. Costumamos identificar lacunas no trabalho dos outros mas temos muita resistência em nos avaliarmos e percebermos nossas deficiências. A partir disto começamos a redistribuir as atribuições da gestão democrática na tarefa de gestar o processo de reconstrução do Projeto Político Pedagógico.

Após o desenvolvimento das diversas ações ao longo do processo de construção do Projeto Político Pedagógico, até o momento, várias constatações puderam ser percebidas. Verifica-se que existe uma dificuldade acentuada na conciliação do discurso e da prática. Muitas vezes, muito se fala e pouco se faz. Os professores entendem que devem fazer o melhor possível diante das condições que dispõem e querem que a escola seja muito melhor do que é, apresentam planos, mas executam poucos. Vive-se um contexto social complexo, onde as dificuldades se refletem nas escolas. Neste cenário é que se analisa como a direção de uma escola deve atuar, até que ponto propõe as mudanças ou planejamento das ações. A pretensão é transcender as críticas tecidas ao desempenho dos professores e verificar quais são as dificuldades, já que os membros da equipe diretiva apresentam em seu trabalho quais as lacunas existentes na condução dos processos.

As reuniões acontecem e os estudos são feitos. O processo está se desenvolvendo, mas ainda não consigo sentir as ações em sua essência. Diante disso, receio que as mudanças propostas em alguns momentos continuem na superficialidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem várias relações que podem ser estabelecidas entre os temas apresentados. São temas que possuem uma construção histórica que permeia diferentes épocas e sujeitos envolvidos. Quanto maior o nível de constituição dos direitos de uma sociedade, maior será a constatação da ou das diversidades sociais existentes. Os textos estudados ao longo do curso nos colocam a par do que temos constatado, que, ao mesmo tempo em que a sociedade evolui em relação à constituição dos diferentes direitos, também afloram as diferenças, as violações e as frustrações por termos tantos direitos e muitas vezes tão pouco respeitados.

Neste contexto estão as escolas, palcos onde estas relações se revelam e onde o direito à educação é tão discutido. Este direito é indiscutível, insubordinável a qualquer outro. É através da educação que poderemos fortalecer direitos individuais e coletivos de diferentes ordens. Fortalecer o estudo e a discussão sobre os direitos humanos, numa ênfase dialética.

No entanto, paralelo a este cenário tão adverso, percebemos também as experiências tão boas de profissionais que amam o que fazem, que tornam suas aulas prazerosas e produtivas, interligando o conhecimento com vivências cotidianas que nos entusiasma e dão sentido à escola. Estudantes que, por mais complicada que seja sua vida particular, veem na escola a esperança de entendimento, o auxílio e a melhoria de tantas dificuldades vivenciadas.

Nem sempre as pessoas querem promover as mudanças que sugerem. Muitas vezes esperam que alguém as faça. A equipe diretiva, muitas vezes, repassa as responsabilidades sobre os processos, principalmente se houver insucesso. Afirmações como: “os professores não fazem nada de diferente”, “não comunicam os problemas por escrito”, “não registram com fidelidade o desenvolvimento de suas atividades” ou ainda, “não têm clareza de onde querem chegar, por isso as coisas não vão melhor”, me levaram a questionar: e equipe diretiva, faz diferente? Temos clareza de onde queremos chegar? Cada um de nós tem planejamento de suas atividades e foca nas alternativas de intervenção para solucionar as lacunas existentes? Diante disso, concluí que traçar metas dentro da equipe diretiva foi algo bastante penoso. Cobrar mudança de postura e atuação mais eficaz dos envolvidos, inclusive a minha postura, está sendo um processo difícil. Todos, talvez por característica nata, temos o hábito de transferir a responsabilidade de nossos

problemas para alguém (que geralmente é uma terceira pessoa ou pessoas, ou ainda instituições).

Verifica-se que tudo precisa ser escrito, documentado e posto em local visível, para que possamos constantemente nos dar conta de quais são os nossos objetivos. Já diz ditado popular: “O que os olhos não veem, o coração não sente”. A educação talvez seja a atividade profissional onde precisamos sentir e ver o máximo possível, para prever e construir o que desejamos. Um educador que não tiver sensibilidade suficiente para ver, ouvir e sentir como são os estudantes, talvez nunca terá condições de exercer uma ação produtiva.

Gestores que envolvem-se demais na execução dos processos a que são subordinados ficam à mercê das transformações do mundo. Precisamos romper com o comodismo de esperar que alguém nos diga o que fazer. A gestão, apesar de entender-se como democrática, ainda precisa aprender muito para dar conta de realizar uma gestão realmente democrática. Existem vozes que nem sempre queremos ouvir, talvez por isso seja mais fácil criar artifícios que justifiquem nossas falhas.

Somado a tudo isso e, inevitavelmente é necessário mencionar, o contexto econômico e político atual. Desconsiderando obviamente as políticas que são partidárias. Não existe como ignorar a repercussão que o atual cenário está trazendo para as escolas. Uma vez lutávamos por questões amplas (valorização, reconhecimento, direito à educação, gestão democrática) hoje lutamos por sobrevivência. Este ambiente hostil repercute no cotidiano das escolas, que nada mais é do que o palco onde as estruturas sociais se revelam. Vamos precisar aprender a canalizar as energias, para abstrair da crise as oportunidades de melhoria, de otimismo e de esperança. Não há como ser educador sem isso. Os gestores também precisarão ter a sensibilidade para redefinir seus papéis e (re)adequá-los ao contexto que se apresenta. Não podemos perder os direitos garantidos através de muitas lutas. Direitos universais e intransferíveis.

O processo de gestão democrática está sendo construído, assim como a definição sobre o que significa participação nas decisões. Por mais que se fale sobre o assunto, ainda somos muito imaturos sobre como participar e aceitar a participação efetiva de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar. A gestão democrática, a universalização dos direitos, o acesso à educação e a participação são fundamentais para a cidadania efetiva.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Jose Clovis; REIS, Jonas Tarcísio. **O Ensino Médio e os desafios da experiência**. Movimentos da Prática. Ed. Moderna, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constitucao/constitucao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitucao/constitucao.htm)>. Acesso em 01 outubro 2015.

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l.9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l.9394.htm)>. Acesso em 30 setembro 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Sala-ambiente Projeto Vivencial: apresentação**. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala\\_projeto\\_vivencial/apresentacao.htm](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/apresentacao.htm)>. Acesso em 02 outubro 2015.

BITTENCOURT, Villafuerte Jaqueline Marcela. **Igualdade e desigualdade no contexto escolar: As novas políticas sociais e o direito à educação**. Disponível em: <[http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/Textos\\_semana\\_03/](http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/Textos_semana_03/)> Acesso em 30 agosto 2015.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão democrática da educação**. Boletim do Ministério da Educação, p. 3-13, 19 out. 2005.

CAMILO, Camila. **Base nacional comum curricular: o que é isso?** Revista Nova Escola, p. 30-35, set. 2014.

CASTAGNO, Alder de Azambuja; BAIROS, Mariângela Silveira. **O Ensino Médio no Sistema Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul: relato de um embate entre a mudança e a resistência**. In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Org.) Formação a distância para gestores da educação básica: olhares sobre uma experiência no RS. 2014.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Disponível em: <[http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/56/FDE/Textos\\_semana\\_04/OK\\_direito\\_a\\_educacao\\_jamilcuryGestor.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/56/FDE/Textos_semana_04/OK_direito_a_educacao_jamilcuryGestor.pdf)> Acesso em 30 agosto 2015.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da pesquisa-ação. Educação e pesquisa**. São Paulo, v. 31, n.3, p. 483-502, set/dez. 2005

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança: um encontro com a Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político-pedagógico. Petrópolis**. Vozes, 1999.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Ed. Vozes. 1994.

GANDIN, Danilo. **Excertos do capítulo 4 do livro Escola e Transformação Social**. Disponível em: <[http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/56/FDE//\\_Sala de planejamento e práticas de gestãodireito\\_a\\_educacao\\_jamilcuryGestor.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/56/FDE//_Sala_de_planejamento_e_praticas_de_gestãodireito_a_educacao_jamilcuryGestor.pdf)> Acesso em 02 setembro 2015.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. Edições Loyola, São Paulo, 10ª Edição, 1999.

GANDIN, Luís Armando. **Projeto político-pedagógico: construção coletiva do rumo da escola**. Ministério da Educação, 2012.

MARQUES, Mario Osorio. **Projeto pedagógico: a marca da escola**. Revista Educação e Contexto, 1990.

OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Texto disponível em <[www.tvbrasil.com/salto](http://www.tvbrasil.com/salto)>.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores de Escola Públicas: Avanços e limites da prática**. Revista Brasileira de Estudos pedagógicos, Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, Democracia e qualidade de ensino**. Editora Ática, 2013.

\_\_\_\_\_. **A estrutura da escola e a prática educacional democrática**. 30ª Reunião Anual da Anped: 30 anos de pesquisa e compromisso social. Caxambú, 2007.

PEDROSO de MEDEIROS, Isabel Leticia; LUCE, Maria Beatriz. **Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências**. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/56/FDE//>> Acesso em 02 setembro 2015.

RIO GRANDE DO SUL, **Lei nº 10576, de 14 de novembro de 1995**. Dispõe sobre gestão democrática do Ensino público e da outras providências. Disponível em <<http://www.al.rs.gov.br/legiscomp>>. Acesso em 03 outubro 2015.

SILVA, Maria Beatriz Gomes da. **O ensino fundamental de nove anos**. In: DALLA ZEN, Maria Izabel H.; XAVIER, Maria Luiza M. Alfabetização, fundamentos e prática. 2ª Edição. Porto Alegre: Mediação, 2011 p. 151-176.

TRIPP, David. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set/dez. 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação**. Revista Retratos da escola, Brasília, v.7, n.12, p. 159-166. Disponível em <<http://www.esforçe.org.br>>.

VIRGÍNIO, Alexandre S.; BITENCOURT, Jaqueline M. V. **O direito à educação na formação de gestores escolares**. In: FLORES, Maria Luiza R. (org.). Porto Alegre:

Evangraf, 2014, p. 137-158. Disponível em:  
<<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000935097&loc=2014&l=33f9095a82fc3929>>. Acesso em 03 outubro 2015.