



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

ANDRÉA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE UMA  
ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE PORTO ALEGRE: UM EXERCÍCIO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Porto Alegre  
2015

ANDRÉA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO DE UMA  
ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL DE PORTO ALEGRE: UM EXERCÍCIO DA  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional da Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós Graduação em Educação, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. LUCIANI PAZ  
COMERLATTO

Porto Alegre  
2015

“Não somos pescadores domingueiros, esperando o peixe. Somos agricultores, esperando a colheita, porque a queremos muito, porque conhecemos as sementes, a terra, os ventos e a chuva, porque avaliamos as circunstâncias e porque trabalhamos seriamente.”

Danilo Gandin, In “Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico” – Celso dos S. Vasconcellos – Editora Libertad – SP.

## **Agradecimentos**

Desde que me inscrevi no Curso de Especialização da Escola de Gestores, do processo seletivo até presente momento em que organizo meu trabalho de conclusão, a caminhada foi marcada por diversos acontecimentos que inicialmente me desafiaram e por fim reforçaram e acentuaram minha determinação em me capacitar e buscar subsídios para desenvolver um bom trabalho frente à gestão da escola para a qual fui eleita. A teoria aprendida na graduação e atualizada ao longo da especialização associada à prática de mais de trinta anos dedicados à Educação vem por confirmar que eu estava no caminho certo quando sempre busquei o diálogo, a colaboração e a participação de todos os envolvidos no processo educativo para o pleno desenvolvimento da aprendizagem.

Há muito que ser feito. A caminhada é árdua e longa, mas vale a pena desde que feita com amor, coragem e disponibilidade para ouvir e, a partir disso, estabelecer objetivos para a aprendizagem das crianças e da efetivação da Educação como um direito. Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma fizeram parte deste processo de formação.

À minha estimada orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciani Paz Comerlato, excelente profissional e dedicada. Sempre acessível, compreensiva e preocupada com o envolvimento de seus orientandos no desenvolvimento de seus trabalhos, primando pela qualidade da construção, tendo como fim a pesquisa voltada à Educação.

À professora Maria Beatriz Andrade, sempre atenta às nossas dúvidas e anseios, disponível e dedicada à turma, que muito me incentivou a persistir na caminhada.

Aos professores do Curso de Especialização em Gestão Escolar, da Faculdade de Educação da UFRGS, em especial à professora Daniela de Oliveira Pires, pelo carinho, dedicação e aprendizado ao longo do curso.

Aos meus pais, inspiração e exemplo de vida dedicada à Educação.

Ao meu marido Jorge Luiz, grande responsável por mais esta conquista em minha vida, pelo seu incansável encorajamento e presença constante ao meu lado em todos os momentos, mas principalmente nos de maior dificuldade.

Às minhas amadas filhas Camila, Paola e Mariana e aos netos Lorenzo e Marina, instigadores da minha busca por aprimoramento na caminhada de educadora e profissional apaixonada pela Educação.

## RESUMO

O trabalho A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico de uma escola pública estadual de Porto Alegre: um exercício da gestão democrática apresenta como tema a construção do projeto político pedagógico e, como objetivo geral a atualização e o fortalecimento da participação da Comunidade escolar nos espaços decisórios, de uma escola pública estadual. A escola pesquisada situa-se na periferia da capital. Utilizei-me do diálogo com os segmentos da escola para sondar a situação na qual se encontrava a participação, de que forma estes se inseriam no contexto escolar e como entendiam a existência de uma proposta pedagógica construída por eles como identidade da escola. Foi desenvolvido a partir de questionários junto à comunidade escolar como exercício da gestão democrática, visando à participação de todos os envolvidos. Para o aprofundamento teórico busquei Veiga, Ilma (1991) e Vasconcellos, Celso (2000), que muito contribuíram para o desenvolvimento deste. A construção de um projeto político pedagógico é a verdadeira possibilidade de visionar um planejamento num contexto real, onde o processo participativo deve ser o passo inicial para o questionamento da realidade. Deste modo, para construir um projeto político pedagógico no processo de gestão democrática é primordial observar, conhecer, vivenciar e acima de tudo reportar-se a uma postura crítica imbuída de ações transformadoras.

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

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONCEITUAÇÃO</b> .....	12
2.1. OPERACIONALIZAÇÃO DE UM PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO .	14
2.1.1. PRINCIPIOS DO PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO.....	15
2.2. REALIDADE DAS ESCOLAS: A DIVERSIDADE .....	17
<b>3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO EDUCACIONAL</b> .....	20
3.1. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO.....	23
<b>4. O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	26
4.1. A PARTICIPAÇÃO DOS SUJEITOS QUE COMPÕE O COLETIVO DA ESCOLA .....	26
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	29
5.1. DESENVOLVIMENTO A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS .....	29
<b>6. ANÁLISE DA PRÁTICA PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	34
6.1 AVANÇOS DURANTE O PROCESSO DE PESQUISA .....	35
6.2 INFLUÊNCIAS DAS PRÁTICAS AUTORITÁRIAS .....	36
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	44
<b>APÊNDICE 1</b> .....	46
<b>APÊNDICE 2</b> .....	47
<b>APÊNDICE 3</b> .....	48
<b>APÊNDICE 4</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo intitulado *A construção coletiva do projeto político pedagógico de uma escola: um exercício da gestão democrática* compreende o Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Programa de Pós Graduação em Educação e tem como tema principal o Projeto Político Pedagógico.

A participação no contexto educacional do ponto de vista histórico é ainda muito recente. Vivemos num tempo transcorrido um período de ditadura militar e supressão de direitos. Isso faz com que as pessoas ainda não se sintam autorizadas a incluir-se no processo educacional que dirá integrar-se à gestão democrática na Educação. Desconhecem seus direitos e a apropriação de seu espaço na escola, pois existe uma questão cultural que impede este avanço. Com o desenvolvimento das políticas públicas e mudanças na história da Educação do país, a formação de colegiados, associações, agremiações e lideranças comunitárias facilitou o processo de empoderamento dos sujeitos que compõe o coletivo da escola nos diferentes debates e tomada de decisões. Portanto, foi a partir deste pensar que surgiu este trabalho, com o objetivo de destacar a importância do projeto político pedagógico de uma escola embasada na gestão democrática e a necessidade de que a construção deste se faça de forma coletiva, dialógica, abrindo espaços aos sujeitos da comunidade escolar para a apropriação de suas responsabilidades pelo ambiente educativo.

O trabalho foi desenvolvido numa escola pertencente à Rede Estadual de Ensino, da região metropolitana da capital que atende as seguintes modalidades: Educação Infantil (uma turma), Ensino Fundamental I (oito turmas) e Ensino Fundamental II (cinco turmas), nos turnos manhã e tarde, além do Programa Mais Educação. O perfil da comunidade compreende uma comunidade de baixa renda, na grande maioria em situação de vulnerabilidade (violência e tráfico de drogas), dependentes do Programa do Governo Federal “Bolsa Família”, alunos que frequentam a escola pelas refeições oferecidas, pais omissos e/ou negligentes. A escola atende a 240 alunos, na faixa etária dos 05 aos 18 anos. Possui em seu

quadro de recursos humanos 18 professores (17 nomeados) e 5 funcionários (2 nomeados). Atuam na Direção da escola, eleitas pela comunidade para o período 2013 – 2015, duas professoras: diretora e vice-diretora.

Ao assumir a direção da escola deparei-me com a seguinte situação: a escola possuía Projeto Político Pedagógico, porém sua última atualização datava de fevereiro de 2012, quando ainda havia supervisora na escola. Este foi construído pelo setor de supervisão escolar e pelo grupo de professores durante as reuniões pedagógicas, não contemplando a participação de funcionários, alunos e pais, onde sequer Círculo de Pais e Mestres e Conselho Escolar participaram de sua construção. Requeria atualização e a construção coletiva por parte de todos os segmentos da comunidade escolar, tendo em vista que todos fazem parte da escola e para que a gestão democrática se efetive se faz necessária a interação de todos.

Partindo da realidade encontrada, acreditei que era necessário instrumentalizar a comunidade escolar para que pudessemos caminhar juntos na construção do projeto político pedagógico e na participação efetiva de todos os segmentos na gestão da escola. Para atingirmos a gestão ideal na escola pública temos uma caminhada que requer estudo, dedicação e a integração de todos os indivíduos da comunidade escolar. A escola, instituição responsável pela formação de cidadãos, precisa de profissionais e famílias que andem de mãos dadas, onde as decisões sejam tomadas em conjunto, onde os projetos sejam construídos e implantados de forma responsável e democrática.

Sendo assim, o objetivo geral do estudo foi a atualização e o fortalecimento da participação dos sujeitos da educação nos espaços decisórios, envolvendo pais, alunos, professores e funcionários para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da Escola. Para oportunizar a apropriação das responsabilidades de cada segmento na construção coletiva do PPP, bem como a revisão do planejamento escolar, fizemos debates, reuniões de estudos que nortearam a atuação de todos no processo de gestão da escola. A comunidade mostrou-se participativa, até porque desconhecia que havia espaço para a manifestação de suas opiniões e sugestões, até mesmo o esclarecimento de dúvidas quanto à gestão escolar. Desta forma foi criado espaço de debates e estudos para que, ao se perceberem sujeitos atuantes e corresponsáveis pelo crescimento da escola como um todo e, conseqüentemente da aprendizagem dos alunos, a caminhada passou a fazer sentido para todos da comunidade escolar.

Para o desenvolvimento de meu trabalho procurei embasamento teórico em autores que considerei primordiais no alcance do meu objetivo. Suas ideias transmitiram-me exatamente o que eu acreditara ser possível e procurei que norteassem meu trabalho, que foram principalmente VEIGA, Ilma Passos Alencastro (1998), VASCONCELLOS, Celso (2000), GANDIN, Danilo (2000a), não esquecendo o grande mestre FREIRE, Paulo (1997).

Ao desenvolvê-lo busquei discorrer sobre Projeto Político Pedagógico e sua operacionalização, o planejamento participativo na construção de um projeto político pedagógico a implementação dos princípios da gestão democrática na escola para a efetivação da participação da comunidade escolar e a partir destes conceitos refletir sobre o paradoxo entre a teoria e a prática vivenciada no cotidiano da escola.

No decorrer do trabalho pude perceber quão difícil é a apropriação das responsabilidades e das atribuições dos sujeitos envolvidos na gestão democrática, seja por omissão ou até mesmo negligência dos gestores, que impossibilitam a participação e integração da comunidade nas decisões da escola em todos os sentidos. O desconhecimento da interação e a permanência de alguém centralizando as ações compromete o processo de gestão democrática e invalida a Educação como instrumento de mudança social e formadora de cidadania. O desconhecimento por parte da comunidade sobre a importância do *Projeto Político Pedagógico*, sua construção de forma coletiva e a necessidade de que isso ocorra com *planejamento participativo* na gestão da escola revelou-se durante a pesquisa.

Posso afirmar que o objetivo principal que é o *Projeto Político Pedagógico* está sendo construído e o desafio é grande: a proposta de trabalho encontrou uma comunidade que ignorava totalmente sua importância enquanto sujeitos responsáveis pela aprendizagem e administração da escola, um grupo docente acomodado e acostumado a receber tudo pronto e uma equipe diretiva repleta de atribuições burocráticas que precisa além de todas suas tarefas esclarecer (e demonstrar) à comunidade que uma escola não é feita só por professores. Ela é fruto do trabalho coletivo dos pais, dos alunos, dos professores, dos funcionários e da diretora, que juntos definirão o cidadão que querem formar e para qual sociedade o estão preparando.

Penso que a apropriação das responsabilidades de cada segmento na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico possibilitará a atuação de todos no processo de gestão democrática da escola, bem como no fazer pedagógico e o

sucesso dos alunos, passando pelo estudo da avaliação, revisão do planejamento, e redução dos níveis de evasão e repetência escolar. As intercorrências ao longo do ano letivo, tanto relacionadas ao pouco envolvimento dos sujeitos em questão quanto às atribuições que fazem parte da minha rotina escolar como diretora dificultou o pleno desenvolvimento de meu propósito, mas acabou por desafiar-me na busca do objetivo: a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico pela comunidade escolar.

No segundo capítulo faço uma abordagem sobre o Projeto Político Pedagógico em sua estrutura: a conceituação, de que forma se dá a operacionalização, os princípios que dele fazem parte, e por fim destaco a realidade das escolas, onde a diversidade faz parte do dia-a-dia e requer um trabalho conjunto da comunidade escolar para esta seja, de fato, um espaço em que se aprende a respeitar a todos. A escola é, por excelência, o lugar em que os alunos aprendem a conviver com as diferenças e a deixar de lado preconceitos e estereótipos que encontram nas demais esferas sociais.

No terceiro capítulo disserto sobre a gestão democrática no processo educacional como princípio da Educação Nacional e como instrumento de formação de cidadãos dinâmicos, participantes da sociedade como profissionais comprometidos e responsáveis pelo desenvolvimento de sua aprendizagem e capacitação, além de destacar o projeto político pedagógico nesta perspectiva como objeto de apoderamento do espaço escolar.

No quarto capítulo apresento o planejamento participativo como ferramenta da gestão democrática, salientando a importância do planejamento na organização da escola como espaço social e educativo e focalizo a participação dos sujeitos que compõe o coletivo da escola, ferramenta facilitadora para que todos se sintam pertinentes àquele espaço de aprendizagem e juntos reestruturem a proposta Político Pedagógica da escola. Assim se apropriarão de suas responsabilidades visando à efetivação da aprendizagem de todos os alunos da escola e das melhorias necessárias no contexto físico, administrativo, financeiro e pedagógico.

No quinto capítulo desenvolvo a pesquisa a partir dos questionários realizados na escola, onde a presença da participação é enfatizada como mecanismo de mudança do cotidiano da escola. A comunidade destaca a importância da construção coletiva do PPP e reconhece que a participação é primordial para o crescimento da escola como espaço educativo e formador de

cidadãos. A organização da escola para iniciar a construção coletiva do PPP deixa claro que isso é possível, desde que haja o envolvimento e o interesse de todos na concretização das propostas ressaltadas ao longo do processo. Para ter sucesso e levar todos os alunos à aprendizagem, a proposta pedagógica deve contar com a participação e com as ideias de todos os segmentos da comunidade escolar. As sugestões para que as metas se concretizem vêm deles próprios, encadeando assim todo o processo de ensino. Para tanto, irão explorar mais as situações do cotidiano nas atividades que serão realizadas.

No sexto capítulo faço uma análise da prática pedagógica na perspectiva da gestão democrática onde percebo que a comunidade escolar aliou-se à proposta de construção coletiva do projeto político pedagógico. Observo que o ideal, assim como uma escola administrada pela gestão democrática é o planejamento participativo, onde todos fazem parte do processo de elaboração e construção das propostas a serem desenvolvidas naquela instituição. Destaco os avanços durante o processo de pesquisa, com um olhar atento ao espaço que é dado à comunidade escolar de forma efetiva no que diz respeito ao planejamento, e realço as intercorrências ao longo do processo de pesquisa devido às práticas autoritárias, à burocracia e às cobranças que uma escola tem que dar conta para vencer e concretizar o ano letivo, sem que isso prejudique a aprendizagem dos alunos, mas que aconteça, pois faz parte do cotidiano do espaço escolar.

Por último apresento as considerações finais, correlacionando a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, a participação e a gestão democrática, temas que permearam todo o trabalho de pesquisa, projetando a construção coletiva do PPP da escola. A interação dos sujeitos da comunidade escolar é imprescindível para que o processo de gestão democrática avance. Desta forma, “*o que queremos alcançar*” supõe a busca de um posicionamento político e pedagógico. O trabalho possibilitou o diagnóstico para saber a que distância estamos daquilo que queremos alcançar.

## 2. PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO: CONCEITUAÇÃO

“Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.” (GADOTTI, 1994, p. 579)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), em seu artigo 12, inciso I, prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, tem a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”, deixando explícita a ideia de que a escola não pode prescindir da reflexão sobre a intencionalidade educativa. Assim sendo, o *projeto pedagógico* passou a ser objeto prioritário de estudo e muita discussão.

Toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao projeto político-pedagógico. É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

Segundo LIBÂNEO (2001, p.125), o projeto pedagógico: “(...) deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola”.

Para VEIGA:

“(...) a concepção de um projeto pedagógico deve apresentar características como: (a) ser o processo participativo de decisões; (b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; (c) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; (d) explicitar o compromisso com a formação do cidadão. (2001, p.11)

Assim, a construção de um projeto político pedagógico de qualidade, afirmado em bases sócio-políticas deve: ter a realidade como suporte para explicitação das

causas dos problemas e das situações de origem; prever as condições necessárias ao planejamento, desenvolvimento e a avaliação; articular-se com todos os segmentos da escola; ser reavaliado continuamente, pois como produto é também processo, e o diagnóstico de constantes sondagens respalda uma efetiva e possível mudança em seus rumos, sendo desta forma flexível, atualizado e adaptado à realidade. (GURGEL, Thais. In GESTÃO ESCOLAR. 2009)

Ao idealizar este trabalho tive como objetivo a atualização e o fortalecimento da participação dos sujeitos da educação, a Comunidade escolar, nos espaços decisórios, para que a construção da proposta pedagógica se dê de forma dialógica e compatível com a realidade escolar, visando uma educação para a cidadania e isso só será possível ao atualizarmos e construirmos coletivamente o PPP da escola. Segundo VASCONCELLOS (2002, p.169), o projeto político-pedagógico pode ser entendido:

“como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É o elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação”.

É importante que o PPP esteja voltado para a realidade escolar respeitando as particularidades; para a sua elaboração, normatização e execução, é imprescindível garantir a participação de todos os segmentos da escola, porque ele só é um instrumento de ação por meio da coletividade e por ser um dos instrumentos que identificam a escola como uma instituição social voltada para a educação, deve englobar objetivos específicos para esse fim. Outro ponto fundamental do PPP é propor para a escola o desafio de trabalhar com a diversidade, capacitando-a com objetivos claros e bem definidos.

O principal objetivo do PPP deve ser a promoção da autonomia e da independência dos espaços educativos, além de provocar e fortalecer um clima de coletividade, em que professores, gestores, alunos, pais e demais profissionais sintam-se elementos responsáveis por todas as ações realizadas. O respaldo legal que garante a participação de toda a comunidade escolar está no art. 14, inciso II da LDB, que defende *uma gestão democrática, com transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência*.

Nesse sentido, o PPP deve ser considerado um plano teórico e prático; logo, seu processo de elaboração requer que toda a comunidade escolar compreenda que planejar traz embutidas as possíveis intervenções que se façam necessárias no cotidiano escolar e que tal planejamento é também ação reflexiva que permite questionamentos, proposição de objetivos e metas, formulação de hipóteses, sequenciamento de etapas a serem executadas; enfim, viabiliza o “pensar sobre”, ou seja, a sistematização do que se pretende para a escola.

A sua efetivação, avaliação e reformulação devem estar de acordo com o contexto social, educacional e político da escola apresentando objetivos, propostas, cronograma de ações, metas claras, fundamentação teórica, escuta das experiências vividas pelos professores nas salas de aula, sempre de modo a permitir acompanhamento e avaliação ao longo do ano letivo, e não somente no fim dele.

Isso significa dizer que é fundamental que o PPP seja revisto. Todos devem ter acesso a ele, afinal de contas deve ser planejado e construído com essa finalidade para garantir mais chances da escola alcançar seus objetivos.

Como ressalta BAFFI (2002):

“O projeto pedagógico não é modismo e nem é documento para ficar engavetado em uma mesa na sala de direção da escola, ele transcende o simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversificadas, pois é um instrumento de trabalho que indica rumo, direção e construído com a participação de todos os profissionais da instituição.”

## **2.1 A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

A operacionalização de um projeto político pedagógico deverá ser voltada ao contexto escolar a partir da realidade, respeitando as propriedades e especificidades da comunidade escolar em questão.

Nos projetos pedagógicos, toda a ação educativa é uma ação política por excelência, pois jamais um sistema educacional pode ser considerado sério se não for orientado por um projeto de educação. Anteriormente o que acontecia era que a formulação nos projetos não se fazia com a participação dos sujeitos envolvidos no ato educativo, sua implantação era ordenada e esses sujeitos acabavam desconhecendo seu real sentido; por isso os educadores ficavam sem resposta para a crucial pergunta: para onde a educação deve conduzir? Então, a partir desta

questão foi possível determinar o caminho para um aprofundamento nas pesquisas junto à comunidade escolar escolhida.

“Mesmo que no começo do processo de discussão poucos participem com opiniões e sugestões, o gestor não deve desanimar. Os primeiros participantes podem agir como multiplicadores e, assim, conquistar mais colaboradores para as próximas revisões do PPP.” (VASCONCELLOS, 2000)

### 2.1.1. PRINCÍPIOS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político Pedagógico deve refletir a própria organização do trabalho pedagógico da escola.

A abordagem do PPP, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita. Esses princípios são descritos de forma esclarecedora por VEIGA (1998, p 11-35), quando destaca:

- A **Igualdade** de condições para acesso e permanência na escola;
- A escola de **qualidade** tem obrigação de evitar todas as maneiras possíveis a repetência e a evasão. Tem que garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. *Qualidade para todos*, portanto, vai além da meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar, entrem na escola. É preciso garantir a permanência dos que nela ingressarem. Em síntese, qualidade "implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar";
- A **gestão democrática** implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.
- **Liberdade** sempre associado à ideia de autonomia. “Autonomia e liberdade fazem parte da natureza do ato pedagógico”.
- O reforço à **valorização dos profissionais** da educação, garantindo-lhes o direito ao aperfeiçoamento profissional permanente, significa "valorizar a experiência e o conhecimento que os professores têm a partir de sua prática

pedagógica.” (Veiga e Carvalho 1994, p. 51 apud VEIGA, 1998, p.11-35). É necessário decidir, coletivamente, o que se quer reforçar dentro da escola e como detalhar as finalidades para se atingir a almejada cidadania.

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto. (VEIGA, 1991, p. 82)

VEIGA (1998, p.11-35) ressalta que para alterar a qualidade do trabalho pedagógico torna-se necessário que a escola reformule seu tempo, estabelecendo períodos de estudo e reflexão de equipes de educadores, fortalecendo a escola como instância de educação continuada.

Acompanhar as atividades e avaliá-las leva-nos à reflexão, com base em dados concretos sobre como a escola organiza-se para colocar em ação seu projeto político-pedagógico. A avaliação do Projeto Político Pedagógico, numa visão crítica, parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar, busca explicar e compreender criticamente as causas da existência de problemas, bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (criação coletiva). Esse caráter criador é conferido pela autocrítica. A avaliação deve ser democrática, favorecer o desenvolvimento da capacidade do aluno de apropriar-se de conhecimentos científicos, sociais e tecnológicos produzidos historicamente e ser resultante de um processo coletivo de avaliação diagnóstica.

A reorganização da escola deverá ser buscada de dentro para fora. O fulcro para a realização dessa tarefa será o empenho coletivo na construção de um Projeto Político Pedagógico e isso implica fazer rupturas com o existente para avançar. É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto, ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta.

A construção do projeto político-pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório. Como gestores sabemos que nossa responsabilidade no que diz respeito à qualidade de ensino e o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola exige que fiquemos sempre atentos às atividades propostas e a execução destas.

## 2.2. REALIDADE DAS ESCOLAS: A DIVERSIDADE

Gadotti (2000) destaca que “o projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela diversidade. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais”. Nisto reside a pluralidade de projetos pedagógicos desenvolvidos à luz do marco referencial e a partir de uma efetiva análise da realidade escolar peculiar a cada instituição de ensino. A democratização da gestão escolar tendo por sustentáculo a participação dos sujeitos escolares na elaboração/implementação do PPP e na atuação dos órgãos colegiados requer, portanto, mudança de mentalidade. Implica a mudança no uso de tempos e espaços escolares, na organização do trabalho pedagógico e nas formas de comunicação e interação. Por isso, vale destacar as palavras de GADOTTI (2000) ao afirmar que a “gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho”.

Num cenário marcado por incertezas, dúvidas e muitas indagações a elaboração do PPP e sua implementação supõe rupturas com o presente e projeções intencionais visando à interferência em uma realidade escolar objeto de estudo e de reflexões por seus protagonistas. A dimensão mobilizadora do PPP revela-se no leque de possibilidades de reflexões e múltiplas indagações no macro contexto das políticas educacionais e de seus desdobramentos, mas prioritariamente, no questionamento e na problematização do que é possível fazer, no micro contexto da escola, ainda que diante de um cenário ‘complexo’ e multifacetado. Cenário este que também contempla diversas perspectivas de análises e de ações coletivas e institucionais. É neste reconhecido desafio de lidar com o instituído, com as tensões e contradições do cotidiano escolar que reside o espaço e a relevância do planejamento, enquanto o pensar e agir edificantes de novas práticas pedagógicas.

Nesta perspectiva, partindo-se de uma concepção de planejamento participativo é que o PPP constitui-se em instrumento de intervenção na realidade escolar visando proporcionar a organização do trabalho pedagógico; a utilização dos tempos e espaços escolares; identificar e valorizar aspirações, ideais e anseios; e, sobretudo, mesmo no bojo das diretrizes gerais da política educacional e de uma

'autonomia relativa' permite dentre tantas limitações que a comunidade escolar possa refletir, definir, construir coletivamente os pilares de sua trajetória histórico-social.

O PPP remete ao estudo da realidade e do cotidiano escolar instigando conquistas coletivas; não apenas se reporta ao cenário das grandes revoluções; como também se remete ao âmago das pequenas e contínuas mudanças, das legítimas conquistas resultantes da autoria intelectual coletiva dos seus diversos protagonistas capazes de pensar, projetar e desenhar um caminho e de identidade institucional peculiar a cada escola.

“Quanto ao projeto Político-Pedagógico, para que se possa falar em escola cidadã, autônoma e participativa, este deve ser construído coletivamente. Neste caso, a gestão democrática é responsável pela administração, elaboração e acompanhamento do projeto de educação, o qual, por sua vez, deve ser fundamentado em um paradigma de homem e de sociedade. A gestão é entendida como um fazer coletivo que leva em consideração a sociedade em que vivemos e suas constantes mudanças, às quais irão influenciar a qualidade e a finalidade da educação. Acrescentam-se, ainda, como valores e princípios da gestão democrática: o aluno como sujeito do processo, o Conselho escolar como eixo do poder, a coerência entre o discurso e a prática e o compromisso com a defesa dos direitos humanos.”  
(GALINA, 2007, p.8)

A partir da apropriação das responsabilidades de cada segmento na construção coletiva do PPP são necessários debates que permeiem a atuação dos sujeitos no processo de gestão da escola, bem como a revisão do planejamento escolar. É preciso destacar a importância da participação de todos em todas as decisões da escola, sejam de ordem pedagógica, administrativa ou financeira, até porque a escola não pode e não deve ser gerida apenas pelo diretor. A existência do projeto político pedagógico é um dos pilares mais fortes na construção de uma gestão democrática. Todos são responsáveis pelo desenvolvimento da aprendizagem, pela redução das taxas de repetência, evasão escolar e pela permanência dos alunos na escola, além das questões administrativas e realização das metas estabelecidas no plano anual da escola.

É por meio do Projeto Político Pedagógico que o gestor reconhece e concretiza a participação de todos na definição de metas e implementação de ações. Além disso, a Comunidade Escolar como um todo, seja ela representada pelos segmentos Conselho Escolar, CPM, equipes diretiva e docente, assume a

responsabilidade de cumprir o que foi determinado e estar aberta a cobranças.

Envolver a comunidade neste trabalho e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da escola é um grande desafio, mas com certeza com um PPP bem estruturado, a escola ganha uma identidade clara, e a equipe, segurança para tomar decisões.

### 3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO EDUCACIONAL

Uma gestão democrática é aquela onde todos os sujeitos envolvidos no processo educativo são atuantes e assumem seu papel como responsáveis pela efetivação da Educação de qualidade, da formação dos cidadãos e da aprendizagem como caminho para a autonomia e apropriação de seus direitos e deveres, todos em busca de uma sociedade mais crítica e mais justa. A escola é o espaço de apropriação do conhecimento e da conscientização de todos da importância do planejamento, do diálogo, das discussões e debates dentro da escola sobre tudo que envolva a comunidade escolar. Uma escola que se preocupa com a aprendizagem de seus alunos e com uma educação de qualidade, propicia formação para seus professores, atividades extracurriculares voltadas à cidadania e às diversidades aos seus alunos e envolve todos os sujeitos neste processo de crescimento e formação pessoal.

A gestão democrática como princípio da educação nacional é a forma consensual, dialógica e participativa onde a comunidade educacional se apropria de seus direitos e deveres visando um projeto pedagógico de qualidade e determinante para que dele sejam formados cidadãos dinâmicos, participantes da sociedade como profissionais comprometidos e responsáveis pelo desenvolvimento de sua aprendizagem e capacitação. A gestão democrática é, antes de tudo, *“uma abertura ao diálogo e a busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira em razão de seus fins maiores”* postos no artigo 205 da Constituição Federal.

“A gestão democrática da educação só é possível mediante a participação de todos os sujeitos que compõe os diferentes segmentos escolares. Esta não é o produto final, mas faz parte da relação processual e dialógica da comunidade como um todo, respeitando as singularidades étnicas, sociais, políticas, econômicas e culturais de cada espaço.” (COMERLATTO, 2013.p.103)

Temos uma caminhada para atingirmos a gestão ideal na escola pública. Uma caminhada que requer estudo, dedicação e a integração de todos os indivíduos da comunidade escolar. A escola, instituição responsável pela formação de cidadãos, precisa de profissionais e famílias que andem de mãos dadas, onde as decisões sejam tomadas em conjunto, onde os projetos sejam construídos e implantados de forma responsável e democrática.

Vê-se que o planejamento é crucial para o bom andamento e desenvolvimento das propostas de aprendizagem nas escolas. Conviveu-se por muito tempo com o planejamento tradicional e com o evoluir das propostas em Educação passou-se a utilizar o estratégico. Percebe-se ainda em muitas instituições a utilização dos dois modelos, com alguns ajustes e “algumas aberturas” para a participação e o diálogo.

O ideal, assim como uma escola administrada pela gestão democrática, é o planejamento participativo, onde todos fazem parte do processo de elaboração e a construção das propostas a serem desenvolvidas naquela instituição, mas tem-se que ter atenção ao espaço que é dado à comunidade escolar de forma efetiva no que diz respeito ao planejamento.

“ A questão central da gestão democrática da educação é a participação efetiva na elaboração, na decisão, e na implementação do movimento do real da comunidade escolar, o qual pode ser exercitado na elaboração do Projeto político-pedagógico ,nas diversas ações e projetos educativos, assim como através de conselhos e equivalentes”(COMERLATTO, 2013.p.98)

A escola diante de um grande número de atividades a serem entregues, datas a serem cumpridas, reuniões e planejamento relativos à coordenadoria deixa de realizar os momentos imprescindíveis de acolhimento e escuta dos sujeitos pertencentes à escola, acabando por planejar e reunir-se apenas com professores, Conselho Escolar e CPM. São inúmeras atribuições e “papeladas” a serem preenchidas que o essencial, o planejamento, acaba sendo feito de maneira tradicional e de modo a responder a tantas exigências burocráticas. Percebe - se os gestores das escolas muito atrelados às exigências da coordenadoria e pouco envolvidos com a proposta enquanto educadores, que é a aprendizagem.

A caminhada para que se atinja o ideal, uma gestão democrática, fundamentada no planejamento participativo e baseada no diálogo, na autonomia dos indivíduos e na formação de verdadeiros cidadãos deve ser a busca do apoderamento dos sujeitos envolvidos no processo de construção da cidadania.

"(...) Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo (...). O projeto pedagógico da escola é, assim, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola. Portanto, o projeto da escola é um documento contínuo e transparente, envolvendo toda a comunidade escolar. Não é definitivo está aberto a mudanças, devendo ser um instrumento orientador das ações." (GADOTTI, 1998, p. 16):

Podemos dizer que ao falar de gestão democrática no âmbito da educação, essa é caracterizada pelo envolvimento da comunidade, cuja participação se realiza por meio das instâncias colegiadas. Discutir gestão democrática da escola sob o ângulo da participação da comunidade implica discutir também os conceitos de cidadania, já que o protagonista do processo democrático é o cidadão consciente.

Segundo DALLARI:

“a cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar da vida e do governo de seu povo. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando numa posição de inferioridade dentro do próprio grupo social. Cidadania e democracia não se aprendem somente com os livros, mas com a convivência, na vida social e pública.” (1998, p.14).

É no dia-a-dia, por meio dos relacionamentos que estabelecemos uns com os outros, que exercitamos nossa cidadania. A escola é, por excelência, um espaço privilegiado de construção de relacionamentos e de convivência entre indivíduos de diferentes grupos.

SAVIANI ressalta que:

“a relação entre educação e democracia se caracteriza pela dependência e influência recíprocas. A democracia depende da educação para seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana.” (1999, p.54).

Ao falar em **Instâncias colegiadas** enquanto espaços de participação na gestão democrática da escola pública, GALINA (2007) destaca que hoje, já podemos constatar uma maior distribuição de tarefas no interior das escolas, mas nem sempre isso acontece de maneira democrática. De um lado, em muitas escolas, o diretor ainda é considerado autoridade máxima e o único com autonomia para tomar as decisões necessárias. Por outro lado, sua autonomia esbarra no cumprimento de leis superiores, o que o torna “um mero preposto do estado”, como afirma PARO (2005).

Essa pseudo-autonomia do diretor é também uma síntese da pseudo-autonomia da própria escola. E se lhe falta autonomia, a comunidade usuária, representada pelos trabalhadores, também fica privada de uma das instâncias por meio da qual poderia se apropriar do saber e da consciência crítica. A escola tem

sido um espaço de muitas contradições. Há todo um discurso democrático e de inserção da comunidade no processo decisório, mas ainda não foram criadas condições para que essa prática se efetive.

A gestão democrática da educação foi legitimada com a promulgação da Constituição de 1988, conhecida como “Constituição Cidadã”, e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, cujo artigo 14 contém as seguintes determinações:

- 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 escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Nesse artigo, confere-se aos sistemas de ensino a autonomia para promover a gestão democrática, ao mesmo tempo em que se enfatiza o princípio da participação, tanto a dos profissionais da educação na definição dos processos pedagógicos, como a da comunidade nos conselhos. Fica claro, portanto, que, sem a concretização desses princípios, não há possibilidade de exercício da democracia.

A gestão democrática, expressão da conquista desse movimento popular, é tema pertinente em todas as escalas administrativas e vem sendo colocada como ponto de reivindicação em todos os setores da sociedade. Seus princípios são bem definidos, embora existam pontos contraditórios entre o que se estabelece como ideal e o que se aplica com a denominação de “democracia”. Segundo eles, todos os envolvidos no processo educacional – professores, pais, alunos e a comunidade representada pelas instâncias colegiadas - devem participar da gestão, assim como todas as ações e decisões tomadas devem ser de conhecimento de todos.

### **3.1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO**

Quanto ao Projeto Político-Pedagógico, GALINA (2007, p.8) aponta que para que se possa falar em escola cidadã, autônoma e participativa, este deve ser construído coletivamente. Neste caso, a gestão democrática é responsável pela administração, elaboração e acompanhamento do projeto de educação, o qual, por sua vez, deve ser fundamentado em um paradigma de homem e de sociedade. A gestão é entendida como um fazer coletivo que leva em consideração a sociedade em que vivemos e suas constantes mudanças, às quais irão influenciar a qualidade

e a finalidade da educação. Acrescentam-se, ainda, como valores e princípios da gestão democrática: o aluno como sujeito do processo, o Conselho Escolar como eixo do poder, a coerência entre o discurso e a prática e o compromisso com a defesa dos direitos humanos.

“Se queremos uma escola transformadora, temos que transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola”. (PARO, 2005, p.10)

Diante do desafio de pensar qualquer prática pedagógica que se proponha disponível à construção de caminhos para a participação que pode levar à escola a se tornar um lugar mais democrático e, portanto, capaz de acolher a todos, somente um instrumento parece indispensável: o diálogo. Não é possível implementar iniciativas que aparentemente visam à ampliação de uma perspectiva democrática sem pensar as suas ações e a ação principal de uma escola é a ação pedagógica.

Por isso, torna-se fundamental uma pedagogia dialógica, orientada pelo diálogo permanente entre todos os sujeitos que nela circulam. Somente aqueles que creem na capacidade humana de reinventar incessantemente o mundo e a vida podem se relacionar através do diálogo. É nisso que consiste a fé no homem a que se refere FREIRE (1987, p.47), lembrando-nos que *sem esta fé nos homens o diálogo é uma farsa. Transforma-se, na melhor das hipóteses, em manipulação adocicadamente paternalista.*

A construção de uma escola participativa é um processo que vivemos em nossos cotidianos escolares nos dias de hoje, e nessa perspectiva objetiva-se uma mudança radical na compreensão de democracia nas escolas. Para tanto, é preciso criar um espaço favorável para as discussões, onde as diferenças possam se tensionar, e mais que isso, dialogar. Nesse sentido, acreditamos ser a escola um dos *espaços tempos* propícios para esse embate na atualidade.

Em seu artigo *“Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação”*, ao falar em democracia na escola como possibilidade de participação, AZEVEDO e MENDONÇA destacam que a articulação entre as famílias, crianças, professoras, gestão escolar será fundamental para a superação da *“colonialidade”* 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. Essa revolução necessária será fundada nos princípios da liberdade que é propulsora da democracia para que de fato a escola se transforme em um espaço plural acolhedor das diferenças tanto no que tange as ideias discutidas como as maneiras de ser das famílias e crianças que frequentam esse espaço em busca de educação formal.

Ainda segundo AZEVEDO e MENDONÇA, BASTOS (2005) defende que para além de democratizar a Gestão, esse processo visa democratizar toda a escola, seu currículo, os professores, as turmas, as famílias, os funcionários eliminando o caráter de subalternidade e hierarquização presentes na escola. No diálogo permanente entre os sujeitos da escola, que se constroem diante de conflitos, contradições, partilhas e negociações, as possibilidades de construção de práticas pedagógicas no cotidiano da escola que fraturam sua estrutura hierarquizada e a tornem um espaço mais rico para o encontro dos sujeitos, para que juntos possam viver a experiência de *pronunciar o mundo* e, assim, criar alternativas ao que se estabeleceu para ele, na busca, como nos propõe Paulo Freire, de cada ser humano, de *ser mais*.

A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Nessa perspectiva, é fundamental que ela assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhes deem as condições necessárias para levá-la adiante. Para tanto, é importante que se fortaleçam as relações entre escola e sistema de ensino.

Para que a construção do Projeto Político Pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.

De acordo com VEIGA (1998, p.11-35) o Projeto Político Pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações específicas para a obtenção desses fins são *meios*. Essa distinção clara entre *fins* e *meios* é essencial para a construção do Projeto Político Pedagógico.

A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. É preciso entender o Projeto Político Pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto, ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta. A construção do Projeto Político Pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório.

#### **4. O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO COMO FERRAMENTA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

GANDIN (2000) destaca que o Planejamento Participativo pretende ser mais do que uma ferramenta para a administração; parte da ideia que não basta uma ferramenta para “fazer bem as coisas” dentro de um paradigma instituído, mas é preciso desenvolver conceitos, modelos, técnicas, instrumentos para definir “as coisas certas” a fazer, não apenas para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas para a construção da sociedade; neste sentido, inclui como sua tarefa contribuir para a construção de novos horizontes, entre os quais estão, necessariamente, valores que constituirão a sociedade. Nas escolas, por exemplo, não basta que os professores, isoladamente ou mesmo em conjunto, definam “como” e “com que” vão “passar” um conteúdo preestabelecido, dando, assim, um carácter de só administração ao trabalho escolar; é necessário que se organizem para definir que resultados pretendem buscar, não apenas em relação a seus alunos, mas no que diz respeito às realidades sociais, e, que, a partir disto realizem uma avaliação circunstanciada de sua prática e proponham práticas alternativas para ter influência na construção social.

O Planejamento Participativo quer mais: deseja ser essencialmente, o planejamento de decidir quais as coisas certas a fazer e quais os motivos que nos levam a fazê-las, embora não renuncie aos instrumentos e às técnicas que permitam “fazê-las bem”. (GANDIN, 2000a, p. 35).

O Planejamento Participativo tem uma visão própria de participação. Ele nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça esta que se caracteriza pela falta de participação. Neste contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa, nem mesmo a possibilidade de decidir alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana.

##### **4.1. A PARTICIPAÇÃO DOS SUJEITOS QUE COMPÕE O COLETIVO DA ESCOLA**

A participação no Planejamento Participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas do “como” ou do “com que” fazer, mas também do “o que” e do “para que” fazer; além disto, o Planejamento Participativo contém técnicas e instrumentos para realizar esta participação.

Segundo Gandin (2002), o planejamento participativo possui níveis: primeiro é a colaboração, segundo é a decisão e, dentre os destacados por ele a escola em questão busca o terceiro deles, a *construção em conjunto*. A construção em conjunto acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade real entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas ideias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado. Como característica o planejamento participativo incorpora a visão estratégica e situacional diferentemente dos modelos de gerenciamento da qualidade total e do planejamento estratégico.

Ao executar o Plano de Gestão, os sujeitos devem destacar como objetivos: melhorar o processo de gestão democrática da Escola implementando progressivamente a participação da Comunidade Escolar, bem como garantir a atuação do Conselho escolar em todas as ações da escola exercendo suas funções para as quais foram eleitos: deliberativa, fiscal, consultiva e mobilizadora; refletir sobre as ações e as condições de como ocorre e se desenvolve o processo ensino-aprendizagem, apontando soluções para uma melhoria; e desenvolver ações e estratégias para executar coletivamente os procedimentos necessários para que a escola seja um espaço que facilite o fazer pedagógico e o sucesso dos alunos na escola. Desta forma a preocupação será em comprometer a comunidade escolar de forma participativa para que os objetivos sejam alcançados. Pautados na Lei da Gestão democrática procurar torná-lo um instrumento de objetivos acessíveis e de possível realização das ações que nele constam.

Mais do que ingressar na escola é preciso entrar e permanecer. Não basta somente ter assegurado o acesso à escola. A escola enquanto local de gestão democrática necessita zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola. A permanência se garante com critérios específicos ao ato pedagógico próprio do ensino e da aprendizagem.

Uma vez garantido o acesso e a permanência dos alunos na escola pela interação com as famílias ou com os responsáveis é preciso junto com a comunidade buscar estratégias para evitar a evasão escolar, os altos índices de repetência e construir o Projeto Político Pedagógico. Se a finalidade do processo de ensino é o aprendizado do aluno, garantido por um padrão de qualidade, o núcleo básico do processo é o Projeto Pedagógico da escola e que deve ser objeto de um planejamento obrigatório. O Projeto Pedagógico é a **marca registrada** de uma escola. Cabe ao gestor liderar propostas que devem ser retrabalhadas pela comunidade escolar de modo a deixar claro o calendário escolar, a organização pedagógica, os conteúdos curriculares, as regras internas da escola, as formas de aproveitamento de estudos, os processos avaliativos e as formas de recuperação. A elaboração das regras internas da escola devem incentivar as formas dialógicas como forma de superação de tensões e conflitos, esgotando-se todos os recursos pedagógicos antes de se aplicarem eventuais sanções disciplinares.

O momento de diálogo e encaminhamento do PPP de uma escola requer muita disponibilidade e persistência por parte da equipe diretiva quanto a disponibilizar espaços de discussão e debates com o grupo docente, alunos e pais, para que efetivamente o PPP possa ser esboçado, elaborado, construído e redigido pelo grupo da Comunidade Escolar, onde ao lê-lo perceba-se a escola com sua identidade, suas necessidades, sua proposta pedagógica com estratégias e metas a serem alcançadas.

A proposta é construir coletivamente um PPP coeso e coerente, onde todos se sintam pertinentes àquele espaço de aprendizagem e juntos reestruturem a proposta Político Pedagógica da escola e assim se apropriem de suas responsabilidades para que a aprendizagem realmente se efetive para todos os alunos da escola e as melhorias sejam feitas no âmbito físico, administrativo, financeiro e pedagógico. Só com a participação de todos, aberta ao diálogo e às críticas pode-se vislumbrar um espaço democrático de Educação voltada para a formação integral de futuros cidadãos.

A partir da participação efetiva da comunidade escolar nas decisões da escola o direito à educação se concretiza!

## 5. METODOLOGIA

Os caminhos percorridos para o desenvolvimento teórico-metodológico da temática envolvendo a *construção coletiva do Projeto Politico Pedagógico* de uma escola como exercício da gestão democrática, foco do trabalho de conclusão foram entrevistas, debates, reuniões que fundamentaram a pesquisa com os sujeitos que compõe o coletivo da escola. Foram elaborados questionários com perguntas alusivas ao envolvimento, participação e comprometimento dos diferentes segmentos escolares em relação à elaboração/construção do projeto politico pedagógico da escola; o que representa o PPP para a escola; que aspectos deveriam compor o PPP; para que existe a escola; como tornar a escola um ambiente facilitador de aprendizagem; o que julga imprescindível na formação dos professores; como colaborar para a efetivação da gestão democrática.

A orientação para as perguntas buscou uma dinâmica interessada em estimular o compromisso responsável de todos para os destinos da escola no sentido de crescimento e atualização, garantindo assim a transparência nos resultados obtidos. A pesquisa embasou uma ação intensa no sentido de verificar as deficiências e prioridades, de forma que pudesse vir a unificar os objetivos de cunho pedagógicos, curriculares, políticos, sociais e administrativos. E, sob esse ponto de vista delimitar um diagnóstico para a construção do projeto politico pedagógico com um conjunto de objetivos, métodos, marco referencial e avaliação.

Concomitantemente à aplicação dos questionários ocorreram debates e reuniões de estudos e, a partir deste exercício democrático e da apropriação das responsabilidades de cada segmento na construção coletiva do PPP, bem como da revisão do planejamento escolar, a atuação de todos no processo de gestão da escola foi se estabelecendo. Uma vez que a comunidade estava envolvida com a proposta, as reuniões foram acontecendo e sendo esclarecidas as dúvidas de todos.

### 5.1 DESENVOLVIMENTO A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS

A estratégia inicial foi a aplicação do **questionário 1** sobre o PPP para que se iniciasse a estruturação do trabalho. Os questionários foram aplicados em alunos do 6º ao 9º ano (em torno de 62), docentes (18), funcionários (5), pais do Conselho Escolar (8) e CPM (6).

Tendo por base o **questionário 1**, pude constatar que:

**a) Sobre o PPP:**

- Entre os **alunos e pais**, o alto índice de desconhecimento “**o que é o Projeto Político Pedagógico de uma escola**” comprovou que o PPP da Escola, datado de 2012, não teve a participação destes segmentos na sua construção.
- Entre o grupo de **professores**, devido ao empenho da equipe diretiva e coordenação pedagógica em debatê-lo nas reuniões e o tema ser pertinente ao desenvolvimento de seu trabalho, este conhece o Projeto Político Pedagógico.
- Entre os **funcionários**, apenas aqueles que trabalham na secretaria da escola sabiam do que se trata o PPP.

b) Quanto à **participação na elaboração** do PPP, o questionário revelou que houve apenas por parte de alguns professores e nenhum outro segmento escolar.

c) Quanto à **importância da participação** na elaboração do PPP:

- Entre os **alunos, pais e funcionários**, mesmo desconhecendo o que é o Projeto Político Pedagógico julgaram importante fazer parte da construção coletiva
- Entre o grupo de **professores**, além de conhecerem PPP julgaram importante participar da sua elaboração.

d) Quanto **aos aspectos que deveriam fazer parte** do PPP:

- Todos os segmentos julgaram muito importante fazer parte do PPP as **normas de convivência**; o segmento professores, por desenvolver o trabalho pedagógico da escola, ressaltou a importância dos **planos de estudo e da proposta pedagógica**, enquanto que alunos, pais e funcionários não deram a mesma ênfase a este aspecto; as **questões administrativas** foram destacadas por todos os segmentos, com grande ênfase por parte dos pais

Diante deste levantamento ficou claro que, nas reuniões programadas para estudo, seria preciso o uso de um vocabulário claro e acessível para o entendimento de todos os envolvidos no processo de construção do PPP da escola. Principalmente pais e alunos desconhecem quase que totalmente a função, o objetivo e a importância do Projeto Político Pedagógico de uma escola, assim como alguns funcionários.

A aplicação do **questionário 2** se deu da seguinte forma: os questionários foram entregues para alunos do 6º ao 9º ano, professores, funcionárias, membros do Conselho Escolar e CPM, totalizando 100 entrevistados.

Tendo por base o **questionário 2**, pude constatar que:

- a) Para que (por que) existe este **espaço educativo**?
  - Todos os segmentos julgaram a escola muito importante no desenvolvimento dos alunos, como espaço educativo, espaço social, onde as relações se estabeleciam e eles aprenderiam a conviver uns com os outros e teriam base para a preparação para o mercado de trabalho, além da ênfase dada ao preparo para a vida.
  
- b) Como tornar a escola um **espaço facilitador da aprendizagem** e com ambiente harmonioso?
  - Todos os segmentos julgavam que o cumprimento às normas de convivência tornaria a escola um ambiente facilitador da aprendizagem, assim como com o respeito a todos o ambiente seria mais harmônico. Houve ênfase também para o uso do uniforme, que não é obrigatório; a limpeza também foi considerada por todos como um aspecto importante, assim como a frequência, para que houvesse um bom aproveitamento dos estudos.
  
- c) O que você considera imprescindível na **formação dos professores**?
  - Para todos os segmentos o aspecto **responsabilidade** apontado nas respostas do questionário recebeu grande destaque; o aspecto **educação** (enquanto respeito, tolerância, paciência) também evidenciou muita importância para os entrevistados; julgavam que uma **boa graduação** (foi usada a expressão “uma boa faculdade” nas respostas) deveria fazer parte da formação do profissional em

Educação; e mesmo entre os professores, o aspecto **atualização** enquanto investimento em sua capacitação como profissional não recebeu destaque unânime, mas também foi citado pelos pais e funcionários como muito importante.

d) Como você pode colaborar para a **gestão democrática**:

- O aspecto **disciplina e avaliação** necessita ser revisto e construído; a **evasão escolar e os níveis de repetência** preocuparam muito o grupo docente e os pais, apontados nas respostas do questionário e recebeu grande destaque; o aspecto **projetos** (aqui englobam oficinas, palestras) **para a comunidade** também foi ressaltado pelos entrevistados; a **participação nas decisões** foi citada pelos pais e funcionários como importante.

Diante dos resultados da pesquisa apresentados pode-se perceber que os sujeitos que compõe o coletivo da escola vêm se apropriando de seus deveres enquanto pertencentes a uma Comunidade Escolar e se manifestando de forma cooperativa com as atividades, as demandas administrativas e financeiras.

Sabe-se que o caminho a ser percorrido necessita conscientização de todos e predisposição para a mudança para que nesta escola possamos dizer que a gestão é democrática. Isso não acontecia e, portanto, precisa ser exercitado para que passe a ser natural.

A pesquisa reafirmou que a construção coletiva do PPP é necessária e possível. A participação de todos neste processo é imprescindível e contribuirá para o fortalecimento das relações entre os membros da comunidade escolar, e dando ênfase à importância de um Conselho Escolar atuante e participativo para o crescimento da escola enquanto espaço educativo e social.

Cabe ainda ressaltar que um dos obstáculos para que a gestão se torne efetivamente democrática é a centralização de tudo que acontece na escola na figura do diretor. Isso ocorre por parte da Coordenadoria Regional de Educação, por conta de todas as atribuições das quais o diretor é incumbido, das demandas burocráticas que excedem o bom senso, uma vez que além do gerenciamento dos recursos humanos, do controle de matrículas e frequência dos alunos, ainda lhe

atribuem a administração das várias verbas encaminhadas para o funcionamento da escola, contando com o uso apropriado destas, e com a prestação de contas ao termino dos quadrimestres, semestres e ano letivo. Anteriormente as prestações eram realizadas em cópias físicas e hoje além destas, o registro deve ser todo digitalizado e sistematizado on-line, o que demanda maior tempo nos afazeres burocrático-administrativo-financeiros.

A questão pedagógica acaba ficando em segundo plano, uma vez que o diretor não tem condições (físicas) de dar conta de todas as tarefas das quais lhe incumbem. Em face disso, a sobrecarga e o desgaste acabam por privar o diretor, que é um educador, de exercer seu papel principal: facilitador da aprendizagem e formador de cidadãos.

Urge que as responsabilidades sejam compartilhadas e que o diretor assuma o papel de **articulador** nas inúmeras tarefas que lhe são atribuídas para que possa fazer parte da caminhada de crescimento e desenvolvimento dos alunos enquanto sujeitos da sua aprendizagem e junto com a Comunidade Escolar estabelecer estratégias para que a escola cresça junto com os alunos e com a cooperação de todos.

## 6. ANÁLISE DA PRÁTICA PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Diante do levantamento de dados apresentado na pesquisa e da realidade na qual está inserida a escola em questão percebi que a comunidade escolar aliou-se à proposta de construção coletiva do projeto político pedagógico. Enquanto eram realizadas as reuniões para esclarecimento e para colocar a comunidade a par do que se tratava o projeto houve grande interesse por parte dos pais e dos alunos em ajudar a escola neste processo de crescimento. Muitos desconheciam do que tratava a *gestão democrática*, que eram corresponsáveis pela escola, que o diretor estava ali para ser um interlocutor entre comunidade e coordenação e que na sua grande maioria os diretores não são preparados para tantas atribuições das quais lhe incumbem e que nem ao menos recebem capacitação para exercer tal função.

Além da percepção de que a escola pertence a todos, ficou claro que o grupo de pais e alunos desconhecia a importância do Projeto Político Pedagógico em uma escola, e os poucos que já tinham ouvido falar achavam que o diretor era encarregado de organizar o planejamento da escola.

Trazendo neste momento de reflexão o *planejamento participativo*, ficou claro que a comunidade prontificava-se em participar das decisões da escola e se encaixava no terceiro nível do planejamento participativo segundo GANDIN (2000a): *a construção em conjunto*. Esta acontece quando o poder está com as pessoas, independentemente dessas diferenças menores e fundamentado na igualdade real entre elas. Aí se pode construir um processo de planejamento em que todos, com o seu saber próprio, com sua consciência, com sua adesão específica, organizam seus problemas, suas ideias, seus ideais, seu conhecimento da realidade, suas propostas e suas ações. Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos e com o trabalho coordenado.

Vê-se que o planejamento é crucial para o bom andamento e desenvolvimento das propostas de aprendizagem nas escolas. O ideal, assim como uma escola administrada pela gestão democrática é o *planejamento participativo*, onde todos fazem parte do processo de elaboração e construção das propostas a serem desenvolvidas naquela instituição, mas tem-se que ter atenção ao espaço que é dado à comunidade escolar de forma efetiva no que diz respeito ao planejamento.

Para mudar é preciso corresponsabilizar a comunidade escolar nas atividades de planejamento, de gerenciamento de gastos, de projetos que mudem a realidade da aprendizagem dos alunos e que se preocupe com os futuros cidadãos que está formando.

A caminhada para que se atinja o ideal – **uma gestão democrática, fundamentada no planejamento participativo e baseada no diálogo, na autonomia dos indivíduos e na formação de verdadeiros cidadãos** - demanda envolvimento de todos e confesso que, por vislumbrar a escola ideal, me sinto desafiada diariamente.

### 6.1 AVANÇOS DURANTE O PROCESSO DE PESQUISA

No transcorrer da realização das reuniões, a proposta de estudarmos o PPP e a necessidade de construirmos coletivamente o Projeto Político Pedagógico da escola eram informadas a todos os segmentos. Isto requereria estudo, revisão em todos os planos de estudo até então presentes no PPP da escola, maior interação do CPM e do Conselho Escolar nas reuniões de planejamento com os docentes, a busca de projetos externos que nos auxiliassem na compreensão da evasão e repetência escolar e procura por soluções coletivas para estes problemas, também presentes na escola.

“Um processo de planejamento exige, quando se pretende o bem de todos, que a participação aconteça em cada momento e em cada ação. Não se trata de que alguns sabem mais e por isso agem, permitindo a participação. Trata-se de todos agirem juntos em cada situação. Melhor: trata-se de construirmos todos juntos com a contribuição que temos a dar, coordenados por aqueles que têm, por algum motivo, algum destaque, cuja atuação será até menor nas decisões, uma vez que estarão mais engajados em promover a vontade do grupo. Cada grupo sabe o que é bom para si, mesmo que a alguns pareça que as pessoas sejam ignorantes porque não sabem as mesmas coisas que eles sabem.”(GANDIN, 2000,p.47).

Uma vez estabelecida esta parceria com a comunidade escolar o trabalho foi se delineando e se consolidando. À medida que a participação dos segmentos foi se concretizando, avançamos na caminhada. Tudo foi contribuindo para que a proposta fosse realizada.

A organização das reuniões a partir da demanda do planejamento das atividades da escola, bem como a construção coletiva do PPP está sendo realizada

e à medida que damos um passo em direção ao PPP, as relações entre os segmentos se estreitam, fazendo com que a participação da comunidade escolar se concretize.

A proposta é construir um PPP coeso e coerente, onde todos se sintam pertinentes àquele espaço de aprendizagem e juntos reestruturem a proposta político pedagógica da escola e assim se apropriem de suas responsabilidades para que a aprendizagem realmente se efetive e as melhorias sejam feitas no âmbito físico, administrativo, financeiro e pedagógico.

Para isso, a direção disponibilizou espaços de discussão e debates com o grupo docente, alunos e pais, para que efetivamente o PPP pudesse ser esboçado, elaborado, construído e redigido pelo grupo da Comunidade Escolar, onde ao lê-lo percebiam a escola com sua identidade, suas necessidades, sua proposta pedagógica com estratégias e metas a serem alcançadas.

‘É preciso um movimento de reeducação da comunidade escolar, através de processos realmente democráticos, para que ocorra participação efetiva.’  
(COMERLATTO, 2013.p.104)

## 6.2 INFLUÊNCIAS DAS PRÁTICAS AUTORITÁRIAS

Ao mesmo tempo em que a participação da comunidade escolar vem tomando os espaços na escola, nos deparamos com as inúmeras incumbências que uma escola tem ao organizar seu ano letivo. Há datas e prazos a serem cumpridos, organização de datas festivas que fazem parte do calendário escolar, readequação dos planos de estudos de acordo com a faixa etária e turma que será atendida. Junto a tudo isso a construção do PPP deve caminhar e para que se concretize, além das reuniões pedagógicas (de planejamento e unidocência) já existentes no calendário escolar precisaram-se estabelecer datas para que as reuniões específicas do PPP pudessem ocorrer.

A resistência maior que enfrentei foi por parte do grupo docente, que se julga sobrecarregado com tantas reuniões para acontecer e com grande quantidade de tarefas a realizar. Compreendo que o acúmulo de atribuições destinadas ao professor são inúmeras, mas a partir do momento em que nos propusemos a mudar “a escola que temos” enquanto grupo, isso requereria desacomodação, dedicação e principalmente determinação.

Como gestores sabemos que nossa responsabilidade no que diz respeito à qualidade de ensino e o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola exige que fiquemos sempre atentos às atividades propostas e a execução destas. Muitos professores trabalham em duas ou mais escolas e isso faz com que “passem” por ali e só consigam se encontrar em reuniões, quando estas acontecem. Além disso, o grupo foi acostumado pela supervisora anterior a receber tudo pronto e tudo que demanda participação e a atuação efetiva é recebida com resistência.

Para minha surpresa, os segmentos pais e alunos que eu julgara que seriam os mais difíceis de alcançar foram os mais receptivos e logo se estabeleceram relações de parceria com a direção. Ainda encontro resistência por parte de alguns colegas, o que não adiará ou cancelará a construção coletiva do PPP da escola. A relação de confiança que se estabeleceu entre as famílias e a direção fez com que a caminhada persistisse.

Uma gestão democrática é aquela onde todos os sujeitos envolvidos no processo educativo são atuantes e assumem seu papel como responsáveis pela efetivação da Educação de qualidade, da formação dos cidadãos e da aprendizagem como caminho para a autonomia e apropriação de seus direitos e deveres, todos em busca de uma sociedade mais crítica e mais justa.

Mas ao invés de ser democrática e inclusiva, ela passa a ser excludente quando não possibilita o exercício da efetiva democracia. Pode até propor gestão do conhecimento, incluir questões atuais de gênero, igualdade racial, sustentabilidade, cuidados com o meio ambiente, transversalidade de temas e conteúdos, porém nas questões econômicas não. As verbas são insuficientes para a manutenção, para a infraestrutura necessária para que se mantenham as mínimas condições necessárias para o funcionamento da escola; há precariedade nos materiais didáticos e pedagógicos, livros didáticos “engessados” com conteúdos pré-determinados por um grupo de profissionais que estabelecem o que deve ser trabalhado na escola; baixos salários que impossibilitam ter uma vida digna por parte dos profissionais da educação que são vistos como sujeitos “vocacionados” à profissão, como se não merecessem ser bem remunerados pelo trabalho que executam: dedicação, planejamento de aulas, preparo e correção de avaliações.

Engana-se quem pensa que as escolas podem por si só modificar a realidade que está posta. Vive-se um período em que a democracia é amplamente divulgada e debatida como expressão da liberdade e da igualdade de direitos, mas não é o que

se vive na realidade das escolas. Por mais que as leis de Gestão Democrática tenham sido criadas e aprovadas, o dia-a-dia das escolas não é este.

A escola é o espaço de apropriação do conhecimento e da conscientização de todos da importância do planejamento, do diálogo, das discussões e debates dentro da escola sobre tudo que envolva a comunidade escolar. Uma escola que se preocupa com a aprendizagem de seus alunos e com uma educação de qualidade, propicia formação para seus professores, atividades extracurriculares voltadas à cidadania e às diversidades aos seus alunos e envolve todos os sujeitos neste processo de crescimento e formação pessoal.

Mas na escola convive-se com a insuficiência de verbas para a manutenção e alimentação escolar, onde a “autonomia financeira” se restringe a “optar” por quais pagamentos vai ser possível realizar dentro do ínfimo que se percebe mensalmente. As verbas para a compra dos equipamentos e materiais são muito inferiores à real necessidade de aquisição para o desenvolvimento de aulas mais atraentes, interessantes e facilitadoras da aprendizagem; os livros didáticos estabelecidos por uma equipe de profissionais que não fazem parte da escola e que na maioria das vezes seus conteúdos não condizem com a realidade da escola; os professores convivem com a dificuldade de manterem-se dignamente com baixos salários e a realidade econômica do país. Os alunos quando vem pra escola demonstram desinteresse pelos estudos e pela maneira como os conteúdos são transmitidos a eles, pois temos na contramão da educação mídias e tecnologias que ao invés de estar a favor da educação, “emburrecem” os alunos com respostas prontas nos sites de busca e com as escritas abreviadas e “criptografadas”. O que falar da falta de condições em interpretar, quer seja textos ou enunciados?

Portanto, conseguir que a comunidade escolar participe da escola, das decisões da escola, se aproprie de seu espaço na escola, pensando na escola que se quer para ser formadora de cidadão de opinião, responsável e autônomo – um verdadeiro cidadão – é praticamente um trabalho solitário em vista do contingente no qual a escola atual está inserida. A luta pela formação de cidadãos passa a ser uma hipocrisia diante da “falsa” democracia da qual faz parte a nossa sociedade.

Percebo que vivemos a gestão democrática na educação como uma dicotomia entre a **sociedade que temos** – com suas políticas públicas falhas, as desigualdades sociais, raciais, econômicas – e a **sociedade que queremos** – mais

justa, mais igualitária, mais autônoma-, o que em minha concepção está muito longe se acontecer.

A Constituição Federal, que é a lei maior estabelece que o ensino público terá como princípio a *gestão democrática e a garantia da qualidade do ensino*, e no seu artigo 206 descreve a base de seus princípios. Como gestora de uma escola pública da rede estadual de Porto Alegre posso atestar que na prática confrontamos o que está determinado em lei com o que temos na realidade. O *acesso à escola* nem sempre se efetiva, porque os pais não têm condições financeiras de levar ou mandar o filho para a escola, seja pela carência do dinheiro pra o transporte – porque nem todos conseguem escolas próximas de casa – ou até mesmo por falta de vestuário e calçados adequados. Assim como o acesso, a *permanência* depende do contexto familiar: muitos mudam de residência durante o ano letivo, outros evadem para ir trabalhar e ajudar no sustento da família, e ainda há os que deixam os estudos por interferência da violência e das drogas. O *respeito à liberdade das ideias e concepções pedagógicas* fica atrelado diretamente ao grupo que faz parte da escola, pois convivemos com os mais diversos profissionais na área da educação e muitos deles não estão “abertos à mudança”, quanto mais às manifestações dos alunos em suas particularidades. Na gestão de uma escola há que se mediar os conflitos que surgem destes embates! A valorização dos profissionais é outro princípio que está longe de se concretizar, haja vista tudo que vem ocorrendo quanto ao não pagamento dos salários dos professores, a falta de investimento na capacitação e aperfeiçoamento destes visando a tão almejada “qualidade de ensino”.

A luta pela democratização da gestão na educação é uma busca incessante de autonomia e liberdade, aliadas às responsabilidades e ao apoderamento dos sujeitos que envolvem o coletivo da escola para o crescimento da escola enquanto espaço educativo e social. Luta-se muito, e são grandes os desafios. Podemos começar a mudança a partir do nosso espaço escolar e fazer a nossa parte, já que o que está além do ambiente da escola não depende de nossos esforços e sim dos políticos e dos governantes.

A propósito da participação da comunidade escolar evoluímos muito. Hoje tanto os segmentos da escola, quanto o Conselho Escolar e o CPM atuam na gestão da escola, deliberando verbas de acordo com as necessidades do dia-a-dia, acompanhando e homologando as despesas e as prestações de contas da direção, participando das intervenções disciplinares quando essas se apresentam,

estabelecendo relação com o grupo de alunos solicitando a colaboração deste no cuidado com o patrimônio público, com os livros e equipamentos e até mesmo intervindo nos casos de negligência familiar e resistência aos estudos por parte de alguns alunos.

“ É preciso identificar e/ou construir espaços possíveis de participação para a efetivação da gestão democrática da educação. E isso se torna possível com o rompimento das práticas de divisão dos que decidem arbitrariamente, organizando a educação em direção da participação direta, da interação da comunidade como um todo.” (COMERLATTO, 2013.p.104)

A comunidade acompanha a capacitação dos professores nos cursos proporcionados pela SEDUC/RS e acredita no potencial do grupo docente da escola.

A construção coletiva do PPP está bem avançada e a comunidade acredita que a Escola pesquisada hoje é “*outra escola*” e que a procura por novas matrículas se deve a essa “*nova cara*” da escola, onde os alunos não são apenas “*mais um*” na chamada, nem suas ausências passam despercebidas. Ao contrário, conhecemos nossos alunos pelo nome e responsabilizamos as famílias em todas as situações de infrequência e negligência, encaminhando-as para o órgão responsável para que o caso seja averiguado. Trabalhamos valores, regras de convivência e normas disciplinares, o que é bem visto por parte dos pais, que a consideram a como uma escola *que estabelece limites*. A escola continua investindo na capacitação e formação dos professores, através de palestras e workshops nas jornadas pedagógicas. Percebi que o grupo desacomodou-se, uma vez que a presença da comunidade tornou-se uma constante no cotidiano da escola e isso fez com que os docentes repensassem a respeito de sua postura frente à Educação e sua contribuição para a (melhor) aprendizagem dos alunos.

Estamos crescendo na medida em que mudamos nosso posicionamento na formação de nossos alunos e futuros cidadãos.

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora. (VEIGA, 1998, p.11-35)

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi fundamentado a partir da interdependência entre a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, participação e gestão democrática. Os temas correlacionados permearam o trabalho de pesquisa, onde o objetivo final era a construção coletiva do PPP da escola. Para que o objetivo pudesse ser alcançado ficou evidenciado que a comunidade escolar necessitava de esclarecimentos sobre o tema. Além disso, estudos sobre a importância do PPP, da participação dos sujeitos que compõe o coletivo da escola nos diferentes debates e na tomada de decisões e da construção coletiva da proposta pedagógica como identidade da escola e exercício da gestão democrática. Para que a reciprocidade dos temas - objetos de estudo deste trabalho - pudesse ser compreendida, trouxe o diálogo existente entre PPP, participação e gestão democrática.

A interação dos sujeitos da comunidade escolar é imprescindível para que o processo de gestão democrática avance. Desta forma, “*o que queremos alcançar*” supõe a busca de um posicionamento político e pedagógico. O trabalho possibilitou o diagnóstico para saber a que distância estamos daquilo que queremos alcançar: a construção coletiva do PPP.

Para isso buscou-se uma descrição da realidade da escola enquanto espaço educativo, social e formador de cidadãos, bem como a interação e a participação da comunidade escolar nas discussões da escola e nas deliberações pertinentes a ela.

Segundo GANDIN (1993), planejar é “(...) elaborar, executar e avaliar. Um plano é bom quando contém em si a força que o faz entrar em execução”. Vê-se que o planejamento é crucial para o bom andamento e desenvolvimento das propostas de aprendizagem nas escolas. Conviveu-se por muito tempo com o planejamento tradicional e com o evoluir das propostas em Educação passou-se a utilizar o estratégico. Percebe-se ainda em muitas instituições a utilização dos dois modelos, com alguns ajustes e algumas aberturas para a participação e o diálogo. O ideal, assim como uma escola administrada pela gestão democrática é o planejamento participativo, onde todos fazem parte do processo de elaboração e construção das propostas a serem desenvolvidas naquela instituição, mas tem-se que ter atenção ao espaço que é dado à comunidade escolar de forma efetiva no que diz respeito ao planejamento.

Baseado nisso o trabalho de planejar as ações na escola com a comunidade escolar encaminhou o processo de empoderamento da participação dos sujeitos da comunidade escolar, contemplando a estes ocuparem o seu lugar na escola.

Diante do trabalho desenvolvido junto à comunidade escolar em questão considero que já houve uma grande conquista no que diz respeito à participação desta nas decisões da gestão da escola. O que inicialmente parecia ser impossível de ser realizado foi se desenvolvendo timidamente até que as pessoas se apropriaram de suas atribuições enquanto sujeitos do processo educativo e somaram esforços para que o objetivo principal se concretizasse.

Ainda há um longo caminho a percorrer na busca da efetiva democratização da gestão escolar, mas cabe ressaltar o que já foi conquistado: a participação dos pais, alunos, professores e funcionários na construção do plano de ação da escola, do Projeto Político Pedagógico com a identidade da Comunidade, o diálogo e o estreitamento das relações de toda a comunidade com a direção e o grupo docente.

Houve um avanço na atuação dos segmentos nas reuniões e momentos de reflexão, mesmo que estes ainda sejam convocados pela direção: aos poucos vão se apropriando de seu lugar na gestão da escola e no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

O diálogo é fundamental no processo democrático desde que este tenha em vista o compromisso coletivo com a qualidade da escola pública, promova a discussão de novos caminhos, faça a análise das experiências, dos desafios, dos avanços e crie novas possibilidades, estabelecendo assim um processo de reflexão e ação envolvendo toda a comunidade.

Como democracia é sinônimo de diálogo, envolvimento e participação, os segmentos da Comunidade Escolar devem ser cada vez mais valorizados, incentivados e priorizados no interior da escola.

A escola pela qual lutamos é aberta e democrática, entendida *democracia* como o relacionamento em que se sublinha a igualdade das pessoas, antes de considerar suas diferenças. Uma escola em que a participação ultrapasse os níveis de colaboração, de decisão e atinja o nível de construção em conjunto, em que o grupo se organize para alcançar fins estabelecidos em conjunto.

Acredito que a Educação por si só não exista. Ela requer o comprometimento e o engajamento dos envolvidos no processo educacional, respeitando as individualidades e as diferenças dos mais diversos saberes e culturas presentes na

escola. O modelo de escola que hoje temos requer mudanças e elas só ocorrerão com a colaboração de todos os indivíduos na **construção** de uma escola democrática preocupada com a formação de cidadãos responsáveis e autônomos. Esta deve ser baseada no diálogo, no respeito, na liberdade de expressão, onde todos participem, pois a participação é necessária para o aprendizado.

Rubem Alves, em sua imensa sabedoria, descreve de forma poética a escola que temos e a que queremos:

“Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.”

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AZEVEDO**, Elder dos Santos e **MENDONÇA**, Marcela Paula de. Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação. Em <[http://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/\\_democracia\\_e\\_cotidano\\_escolar\\_-\\_a\\_escola\\_como\\_possibilidade\\_de\\_participacao.pdf](http://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/_democracia_e_cotidano_escolar_-_a_escola_como_possibilidade_de_participacao.pdf)>

**BAFFI**, Maria Adelia Teixeira. Projeto Pedagógico: um estudo introdutório. Pedagogia em Foco, Petrópolis, 2002.

**BASTOS**, João Baptista. Gestão Democrática da educação e da escola pública em Práticas quotidianas: Questões Teóricas e Metodológicas da Pesquisa. In: GARCIA, R. L. & SERRALHEIRO, J. P. (Orgs.) *Afinal onde está a escola?* Porto: Profedições, 2005.

**BRASIL**. Constituição Federal. Brasília: Imprensa Oficial, 1988.

**BRASIL**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96. Brasília, 1996.

**CARVALHO**, Elma Júlia (org). Caderno Temático - Gestão Escolar. Material pedagógico produzido no PDE. Maringá, 2007.

**COMERLATTO**, Luciani Paz. A gestão da educação no contexto da sociedade capitalista: a parceria público privado. Porto Alegre. UFRGS, 2013.

**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 do oprimido*. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

**GADOTTI**, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico da escola cidadã**. Construindo a escola cidadã. Brasília: MEC, 1998. (Série de Estudos de Educação a Distância).

**GALINA**, Irene de Fátima. Gestão democrática e Instâncias colegiadas. In: PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª ed. São Paulo. Editora Ática, 2005.

**GALINA**, Irene de Fátima. Gestão democrática e Instâncias colegiadas. In: CARVALHO, Elma Júlia (org). **Caderno Temático - Gestão Escolar**. Material

pedagógico produzido no PDE. Maringá, 2007.

\_\_\_\_\_, Instâncias Colegiadas: espaços de participação na gestão democrática da escola pública  
Em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1090-4.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2015.

**GANDIN**, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo*. Petrópolis: Vozes, 8ª ed. (2000a).

\_\_\_\_\_. *Planejamento como prática educativa*. São Paulo: Loyola, 1993.

**GURGEL, T.** 8 questões essenciais sobre projeto político-pedagógico. GESTÃO ESCOLAR. Revista Digital. 2009. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br>>. Acesso em: 18 out. 2015.

**LIBANEO**, José Carlos, *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

**VASCONCELLOS**, Celso S. Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico, 4ª ed. São Paulo: Libertad, 2000.

**VEIGA**, Zilah de Passos Alencastro. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, Ilma P. e RESENDE, Lúcia M.G. de (orgs). **Escola: Espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.

**VEIGA**, Ilma Passos Alencastro. Escola, currículo e ensino. *Ira: I.P.A. Veiga e M. Helena Cardoso (org.) Escola fundamental: Currículo e ensino*. Campinas, Papirus, 1991.

\_\_\_\_\_, Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1998. p.11-35.

\_\_\_\_\_. Projeto Político-Pedagógico Da Escola: Uma Construção Coletiva Em: <http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>



## APÊNDICE 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO  
VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2)

1. Por que e para que existe esse espaço educativo?
2. Que sugestões você tem pra a elaboração das NORMAS DE CONVIVÊNCIA da escola (questões atitudinais / disciplinares) para que a escola se torne um ambiente harmonioso e facilitador da aprendizagem?
3. Como você acredita que deva ser desenvolvida a proposta curricular da escola? (Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola)
4. O que você considera imprescindível para a formação dos professores?
5. No que você pode colaborar para uma gestão administrativa democrática, transparente e eficiente na escola visando "escola que se quer"?

## QUESTIONÁRIO 1 - PPP

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
 CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

A7.º ano

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

1. VOCÊ SABE O QUE É UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
 "JOGO DE NORMAS E REGIÃO PARA O FUNCIONAMENTO DA ESCOLA."
2. NA SUA ESCOLA TEM UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
 SIM
3. VOCÊ PARTICIPOU DA CONSTRUÇÃO E ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?  
 SIM
4. NA SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTANCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
 É QUE CADA UM TEM QUE DAR A SUA OPINIÃO PORQUE É A COMUNIDADE ESCOLAR QUE ESTÁ SÓFREND<sup>o</sup> AS DESIG<sup>o</sup>DES E POR ISSO DEVE PARTICIPAR.
5. QUE ELEMENTOS ( REGRAS DE CONVIVENCIA, NORMAS, MISSÃO, PLANOS DE ESTUDOS....) VOCE JULGA IMPORTANTES FAZEREM PARTE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?
6. SUGESTÕES:  
 O ENSINO SER MAIS FORTE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

8.º ano  
Aluno

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

1. VOCÊ SABE O QUE É UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
*não*
2. NA SUA ESCOLA TEM UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
*não sei*
3. VOCÊ PARTICIPOU DA CONSTRUÇÃO E ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?  
*não*
4. NA SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTANCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
*não sei*
5. QUE ELEMENTOS ( REGRAS DE CONVIVENCIA, NORMAS, MISSÃO, PLANOS DE ESTUDOS....) VOCE JULGA IMPORTANTES FAZEREM PARTE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?  
*não sei*
6. SUGESTÕES:  
*não sei*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

9º ano

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

1. VOCÊ SABE O QUE É UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

É um trabalho entre a escola e a comunidade.

2. NA SUA ESCOLA TEM UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

Sim

3. VOCÊ PARTICIPOU DA CONSTRUÇÃO E ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?

Sim

4. NA SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTANCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

A comunidade ajuda no andamento da escola

5. QUE ELEMENTOS ( REGRAS DE CONVIVENCIA, NORMAS, MISSÃO, PLANOS DE ESTUDOS....) VOCE JULGA IMPORTANTES FAZEREM PARTE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?

Sim porque tudo faz parte é um conjunto pra tudo dar certo na escola.

6. SUGESTÕES:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
 CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

Profe

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

1. VOCÊ SABE O QUE É UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO? Sim
2. NA SUA ESCOLA TEM UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO? Sim
3. VOCÊ PARTICIPOU DA CONSTRUÇÃO E ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA? Sim

4. NA SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTANCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

Sim, desde que seus participantes acrescentem crescimento cognitivo e financiamento direcionados a melhorias da escola.

5. QUE ELEMENTOS (REGRAS DE CONVIVÊNCIA, NORMAS, MISSÃO, PLANOS DE ESTUDOS...) VOCE JULGA IMPORTANTES FAZEREM PARTE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?

Sim, esses elementos de regras, normas e limites são a base para melhorias na educação, e só rever os critérios, acredito eu, os índices de educação melhorariam.

6. SUGESTÕES:

A Sec. rever suas normas e exigências em relação a educação. Necessitamos de uma escola mais democrática, onde haja valorização do profissional, onde o aluno tenha mais deveres e menos direitos, (ex: o aluno é infrequente o ano todo, no final do ano volta e tem direito a fazer provas, pra mim isso é um absurdo.)

Bl.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

*Funcionária*

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

1. VOCÊ SABE O QUE É UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

*Sim*

2. NA SUA ESCOLA TEM UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

*Sim*

3. VOCÊ PARTICIPOU DA CONSTRUÇÃO E ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?

*Sim*

4. NA SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTANCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

*É importante a participação da comunidade escolar, porque assim estarão sempre envolvidos com os assuntos e projetos que a escola está realizando.*

5. QUE ELEMENTOS ( REGRAS DE CONVIVENCIA, NORMAS, MISSÃO, PLANOS DE ESTUDOS....) VOCE JULGA IMPORTANTES FAZEREM PARTE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?

6. SUGESTÕES:

Mãe

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

1. VOCÊ SABE O QUE É UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
*É um projeto construído por pais, alunos, funcionários e professores com normas, regras, planos de ação a ser executado por um determinado tempo.*
2. NA SUA ESCOLA TEM UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
*Sim*
3. VOCÊ PARTICIPOU DA CONSTRUÇÃO E ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?  
*Sim*
4. NA SUA OPINIÃO, QUAL A IMPORTANCIA DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?  
*A comunidade ajuda na construção de propostas a ser executadas.*
5. QUE ELEMENTOS (REGRAS DE CONVIVÊNCIA, NORMAS, MISSÃO, PLANOS DE ESTUDOS...) VOCE JULGA IMPORTANTES FAZEREM PARTE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE SUA ESCOLA?  
*Todos os elementos são importantes para o projeto político pedagógico, pois é um projeto que se constrói com pais, alunos precisa de todas as regras para o convívio escolar.*
6. SUGESTÕES:

## QUESTIONÁRIO 2 – ESPAÇO ESCOLAR

61 ANEXO2  
6º ano

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR – 4.ª edição (2014-2016) SALA-AMBIENTE PROJETO VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2)

1. Por que e para que existe esse espaço educativo?  
*Prepara que o recreio possa liberado para todos da escola+ juntos na mesma hora*
2. Que sugestões você tem pra a elaboração das NORMAS DE CONVIVÊNCIA da escola (questões atitudinais / disciplinares) para que a escola se torne um ambiente harmonioso e facilitador da aprendizagem? *Que tivesse mais tempo de recreio, que as classes fossem mais limpas.*
3. Como você acredita que deva ser desenvolvida a proposta curricular da escola? (Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola)
4. O que você considera imprescindível para a formação dos professores?  
*Queria mais tempo com a professora de inglês.*
5. No que você pode colaborar para uma gestão administrativa democrática, transparente e eficiente na escola visando "escola que se quer"? *Preferia merenda melhor, por que tinha feito na comida que comi.*



8º ano

ANEXO2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO  
 VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
 CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2)

1. Por que e para que existe esse espaço educativo?

Para que as crianças aprendam mais.

2. Que sugestões você tem pra a elaboração das NORMAS DE CONVIVÊNCIA da escola (questões atitudinais / disciplinares) para que a escola se torne um ambiente harmonioso e facilitador da aprendizagem?

chate custo blusa aparecendo o umbigo e outras coisas assim. oração parte

3. Como você acredita que deva ser desenvolvida a proposta curricular da escola? (Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola)

Deve ser estabelecida regras mas não unidas.

4. O que você considera imprescindível para a formação dos professores?

Matemática e a língua Portuguesa.

5. No que você pode colaborar para uma gestão administrativa democrática, transparente e eficiente na escola visando "escola que se quer"?

Podemos colaborar nas festas com a comida, enfeites e outras coisas.

Andréa Maria de Oliveira, Agred. 22/04/15 9º ano

ANEXO2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO  
 VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
 CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2)

1. Por que e para que existe esse espaço educativo? *Porque para dar um aprendizado as pessoas crianças. Porque existe para mim e uma casa, eu me sinto em casa.*
2. Que sugestões você tem pra a elaboração das NORMAS DE CONVIVÊNCIA da escola (questões atitudinais / disciplinares) para que a escola se torne um ambiente harmonioso e facilitador da aprendizagem? *na hora das crises o dia de chapeirinho todos não têm, porque todos. Isso é desnecessário. O respeito entre os colegas é fundamental.*
3. Como você acredita que deva ser desenvolvida a proposta curricular da escola? (Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola) *ninguém.*
4. O que você considera imprescindível para a formação dos professores? *—*
5. No que você pode colaborar para uma gestão administrativa democrática, transparente e eficiente na escola visando "escola que se quer"? *Eu colabore para uma boa educação em, ajuda em todas as circunstâncias da escola. Respeitando todos os opiniões dos professores, funcionários etc.*

ANEXO2

Funcionário

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2015) SALA-AMBIENTE PROJETO  
 VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
 CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2)

1. Por que e para que existe esse espaço educativo?  
 Para que os alunos tenham um lugar  
 comum para aprender conteúdos e começar uma  
 socialização
2. Que sugestões você tem pra a elaboração das NORMAS DE CONVIVÊNCIA  
 da escola (questões atitudinais / disciplinares) para que a escola se torne um  
 ambiente harmonioso e facilitador da aprendizagem?  
 Ensinar até onde vai o limite de cada  
 um e que não somos iguais portanto aceitar  
 os outros como são
3. Como você acredita que deva ser desenvolvida a proposta curricular da  
 escola? (Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da  
 aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola)  
 Sim para que todos possam ensinar em  
 uma engrenagem
4. O que você considera imprescindível para a formação dos professores?  
~~Sim~~ A ética, o domínio dos conteúdos  
 e levar para escola o que existe de bom em  
 cada um
5. No que você pode colaborar para uma gestão administrativa democrática,  
 transparente e eficiente na escola visando "escola que se quer"?  
 Ouvir alunos, professores e funcionários  
 com participação dos pais.

Professora

ANEXO2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO - FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA  
 CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR - 4.ª edição (2014-2019) SALA-AMBIENTE PROJETO  
 VIVENCIAL (PV)

POLO: PORTO ALEGRE  
 CURSISTA: ANDREA MARIA DE OLIVEIRA LUZZATTO

### QUESTIONÁRIO SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (2)

1. Por que e para que existe esse espaço educativo?

Para que os seres sejam capazes de crescer em todos os aspectos; adquirir conhecimentos; e aprender/aplicar regras de convivência;

2. Que sugestões você tem pra a elaboração das NORMAS DE CONVIVÊNCIA da escola (questões atitudinais / disciplinares) para que a escola se torne um ambiente harmonioso e facilitador da aprendizagem?

É muito importante que todos tenham consciência de porquê de existirem as normas, e toda vez que um aluno demonstrar atitude plena, e falta de respeito por professor e funcionários da escola, seja ele "adulto", ativamente ou quando o mesmo distorça por punido de alguma forma, seus responsáveis deverão ser chamados e informados. Isso deve ser aplicado sim.

3. Como você acredita que deva ser desenvolvida a proposta curricular da escola? (Estabelecer o que e como se ensina, as formas de avaliação da aprendizagem, a organização do tempo e o uso do espaço na escola)

Com reuniões e debates sobre todo e qualquer assunto que precise de atenção e que necessita ser modificado para a melhoria do trabalho dos professores e aprendizado do aluno.

4. O que você considera imprescindível para a formação dos professores?

É imprescindível que um professor tenha didáticas durante todo o curso e que, quando sair da faculdade, esteja realmente preparado para trabalhar e transmitir seus conhecimentos. Também que esteja ciente das diferentes realidades que irá enfrentar ao longo de sua jornada.

5. No que você pode colaborar para uma gestão administrativa democrática, transparente e eficiente na escola visando "escola que se quer"?

Queremos (todos alunos, pais que fazem parte do Conselho Escolar, que representam todos os pais da Comunidade escolar), melhorias para a escola. Para isso acontecer, todos a devem participar (com debates), para ver o que realmente precisa para a Escola, e que se faz necessário e depois tomarem juntas as decisões.