



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

Mestrado em Ciências da Educação – Avaliação Educacional

**REFLEXÕES A RESPEITO DO PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO:  
UMA AÇÃO POSSÍVEL NO DESENVOLVIMENTO DE UMA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA**

Adriana Carla Sousa Cruz



185710

Orientador: Professor Doutor J.M. de Barros Dias

Évora 2010



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**REFLEXÕES A RESPEITO DO PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO:  
UMA AÇÃO POSSÍVEL NO DESENVOLVIMENTO DE UMA GESTÃO  
DEMOCRÁTICA**

Dissertação apresentada a banca examinadora do Programa de Mestrado em Ciências da Educação - Avaliação Educacional da Universidade de Évora-Portugal, sob a orientação do professor Doutor J. M. de Barros Dias.

Évora 2010

Aos meus pais, que me deram a vida e sempre contribuíram de maneira decisiva para a minha formação moral, ética e intelectual, ao meu marido, e aos meus dois filhos que sempre compreenderam minha ausência nos momentos em que estava distante na busca de novos conhecimentos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e capacidade de aprendizagem que me concedeu.

Agradeço aos meus pais Raimundo Nonato e Joana Maria, que me deram a vida, acompanharam meus passos, me ensinaram as primeiras palavras e me incentivaram na busca constante do conhecimento, um muito obrigado especial.

Aos meus irmãos Andrea, André, Nonato, Ana Patrícia e Anderson, que sempre me apóiam, nos momentos de alegria, mas muito mais nos momentos que mais preciso deles, o orgulho de fazer parte dessa família que amo demais, o meu obrigada com muito amor.

Ao meu companheiro Adriano Azeredo, que sempre compreendeu a minha ausência e me incentivou na busca do conhecimento, que soube suportar com firmeza o tempo e a distância, cuidando de nossos filhos que ainda são tão pequenos e que precisam de nós em todos os momentos, você merece esta conquista tanto quanto eu, amo você ,e muito obrigada.

Aos meus presentes que Deus me deu, meus filhos, Pablo Yan e André Juan, que mesmo sem entenderem minha ausência, sabem que é também em função deles que estou sempre em busca do conhecimento e de uma vida melhor para nós, a vocês que em cada despedida, deixava transparecer nos olhos a tristeza, devo a alegria de viver, a razão de tudo que faço, de tudo que sinto e de tudo que sou. Amo vocês incondicionalmente, o meu muito obrigada sempre.

Ao professor J.M de Barros Dias, agradeço-lhe por ter me orientado neste trabalho,

pelo apoio, carinho, dedicação e colaboração dispensada a minha pessoa, pois após eficiência despiu-se de mestre e revelou-se um amigo, saiba que por mais que não encontremos, seus ensinamentos me guiaram e sempre me lembrarei de você. A você, meu carinho especial e minha gratidão!

A professora e amiga, Ivoneide do Rosário, que foi fundamental para a conclusão deste trabalho, saiba que lhe serei eternamente grata, e que sempre estará no meu rol de amizade, e sempre poderá contar comigo, um muito obrigada especialíssimo. A você minha eterna gratidão!

À todos os que dispuseram durante esses anos a nos ensinar e transmitir todos os conhecimentos dentro de uma visão crítica e transformadora.

Aos colegas, que por algum motivo desistiram no caminho, saibam que vocês fizeram faltas, aos colegas que junto comigo conseguiram transcender todos os obstáculos e juntos chegaremos a reta final, o meu carinho especial, vocês deixarão saudades.

A minha equipe, que no começo era apenas um grupo de trabalho, mas que se tornou um grupo de amigas verdadeiras, Edna Rildete, Anderli e Jovelina, o meu sincero e caloroso agradecimento pelos momentos inesquecíveis, que fazem parte de minha história.

**Adriana Carla Sousa Cruz**

Viver é crescer juntos. É compartilhar cuidados, carinhos, atenções e afetos. É recriar um ao outro. É facilitar a caminhada do outro. É amar ao outro com a si mesmo, apesar das divergências de pensamentos, valores e compreensões.

M. Cândido Moraes.

CRUZ, Adriana Carla Sousa. Reflexões a respeito do Projeto Político-Pedagógico: uma ação possível no desenvolvimento de uma gestão democrática. 2010. 115 f. Dissertação de Mestrado (Mestre em Ciências da Educação) – Universidade de Évora - Portugal, 2010.

## RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de Refletir a respeito do Projeto Político-Pedagógico como uma ação possível no desenvolvimento de uma gestão democrática. Ao enfocarmos a gestão democrática, pretendemos, também, localizar a função e a importância do Projeto Político-Pedagógico na organização das ações pedagógicas. Para tanto, este trabalho tem como embasamento teórico os postulados de Gadotti (2004), Álvarez (2004), Libâneo (2003), Demo (2004), mais especificamente a contribuição dos autores que se dedicaram ao estudo do Projeto Político-Pedagógico, ou seja, a teoria de Veiga (2004), Vasconcellos (2004). Nosso estudo centrou-se na observação do cotidiano escolar de uma escola pública estadual de ensino fundamental e médio que almejava construir seu Projeto Político-Pedagógico e articulá-lo com as ações pedagógicas desenvolvidas. Inspirados no estudo da pesquisa de campo foram usados os seguintes procedimentos de investigação: observação participante, análise de documentos e realização de entrevistas (questionário) com o diretor, professores, coordenadores pedagógicos, pais e alunos. No processo de análise dos dados, organizamos as informações obtidas em três grandes contextos: "o Projeto Político-Pedagógico: sua importância e finalidade", "o planejamento participativo e sua contribuição para gestão democrática" e "a caracterização do campo de pesquisa". Nos primeiros contextos, apresentamos a contextualização teórica sobre Projeto Político-Pedagógico e gestão participativa e apontamos as dificuldades e as possibilidades na construção de um Projeto Político-Pedagógico. No último contexto, a partir da trajetória do diretor, da coordenação pedagógica, professores, pais e alunos analisamos o quanto é fundamental a participação de todos no processo de descentralização do poder na escola, e como o envolvimento de todos, será determinante para a construção de uma gestão democrática. Os sujeitos entrevistados têm clareza do real significado e da importância do Projeto Político-Pedagógico para a gestão democrática e para o desenvolvimento do trabalho pedagógico, contudo se faz necessária uma participação mais efetiva desses para a implementação de suas ações na escola. Assim, a análise ressalta a construção do Projeto Político-Pedagógico como uma ação possível para o desenvolvimento de uma gestão democrática, ou seja, como espaço de resistência à desintegração entre o significado e o sentido pessoal atribuído à atividade pedagógica.

**Palavras-chave:** Planejamento. Participação. Escola. Gestão. Projeto. Pedagógico.

CRUZ, Adriana Carla Sousa. Reflexões a respeito do Projeto Político-Pedagógico: uma ação possível no desenvolvimento de uma gestão democrática. 2010. 115 f. Dissertação de Mestrado (Mestre em Ciências da Educação) – Universidade de Évora - Portugal, 2010.

## ABSTRACT

This research aims to reflect about the pedagogical and political project as a possible action in the development of a democratic management. When we focus on the democratic management, we, too, find the function and importance of the political pedagogical project in the organization of pedagogical actions. Therefore, this work is the theoretical postulates Gadotti (2004), Alvarez (2004), Lebanon (2003), Demo (2004), more specifically the contribution of the authors who have studied the political pedagogical project, ie the theory of Veiga (2004), Vasconcellos (2004). Our study focused on observation of everyday school life of a state school in elementary and secondary education which aimed to build their political teaching and provide it with the pedagogical practices developed. Inspired by the study of field research were used the following research: participant observation, document analysis and interviews (questionnaire) with the principal, teachers, pedagogical coordinators, parents and students. In the process of analyzing the data, organize the information gathered in three main contexts: "the political pedagogical project: its importance and purpose", "participatory planning and its contribution to democratic management" and "to characterize the field of research." In the first context, we present the theoretical context of political pedagogical project and participatory management and point out the difficulties and possibilities in building a political pedagogical project. In the latter context, from the course director, teaching coordination, teachers, parents and students analyze how it is essential to fully participate in the process of decentralization of power in school, and everyone's involvement will be crucial for building a democratic management. The interviewees are clear of the real meaning and importance of political-pedagogical project for democratic management and development of pedagogical work, however you do need to contribute more effectively to the implementation of their actions in school. Thus, the analysis emphasizes the construction of the political teaching as a possible action for the development of a democratic, ie a space of resistance to the disintegration of meaning and personal meaning attributed to the educational activity.

**Keywords:** Planning. Participation. School. Management. Design. Pedagogical.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1-</b> O que é projeto político- pedagógico ?.....	88
<b>GRÁFICO 2-</b> Qual a importância do projeto político- pedagógico para a escola?.....	89
<b>GRÁFICO 3-</b> Você conhece o projeto político- pedagógico da escola?.....	90
<b>GRÁFICO 4-</b> Qual o nível de participação no projeto político- pedagógico de sua escola? .....	91
<b>GRÁFICO 5-</b> Há oportunidade de condições oferecida pela Escola para participação efetiva do professor nas atividades programadas no Projeto Político- Pedagógico?.....	92
<b>GRÁFICO 6-</b> Quais as atividades trabalhadas em sala de aula que evidenciam a articulação entre sua prática docente e o Projeto Político- Pedagógico?.....	93
<b>GRÁFICO 7-</b> Quais as mudanças relacionadas à prática pedagógica a partir do Projeto Político- Pedagógico?.....	94
<b>GRÁFICO 8-</b> A Escola reúne com os pais dos alunos e comunidade para diagnóstico da realidade escolar? .....	96
<b>GRÁFICO 9-</b> Quais os critérios utilizados para selecionar a equipe que elabora as ações educativas da escola? .....	97
<b>GRÁFICO 10-</b> Quais os entraves para um planejamento participativo na Escola campo?.....	97
<b>GRÁFICO 11-</b> A Escola costuma fazer reunião com os pais dos alunos e comunidade? .....	99
<b>GRÁFICO 12-</b> Quais os temas tratados durante as reuniões?.....	100
<b>GRÁFICO 13-</b> Quem são as pessoas que “Dirigem” a escola? É fácil falar com elas?.....	101
<b>GRÁFICO 14-</b> O que você mudaria na sua escola?.....	102
<b>GRÁFICO 15-</b> De que forma você pode ajudar na melhoria da sua escola?.....	103
<b>GRÁFICO 16-</b> A escola promove algum projeto para a comunidade?.....	104
<b>GRÁFICO 17 -</b> Qual a maior dificuldade para participar dos projetos de sua escola?.....	106

## SUMÁRIO

### RESUMO

INTRODUÇÃO .....	11
1 PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO: HISTÓRICO, CONCEITUAÇÃO E FINALIDADE.....	14
1.1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	14
1.2 CONCEITUAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO .....	20
1.3 FINALIDADE PARA A CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	27
1.4 O PROCESSO AVALIATIVO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	33
2 DIFERENTES OLHARES DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	35
2.1 AS DIMENSÕES DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	40
2.2 PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO. ....	46
2.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA Á LUZ DA LDB/LEI Nº 9394/96.....	51
2.4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO A LDB/ LEI Nº 9394/96.....	54
3 PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO: PRESSUPOSTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	58
3.1 CONCEPÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	58
3.2 PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS DA ESCOLA NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	65
4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....	85
4.1 O TIPO DE PESQUISA.....	85
4.2 O LÓCUS DA PESQUISA.....	85
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	86
4.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	86
4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	87
4.5.1 ENTREVISTA COM OS DOCENTES, GESTORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS.....	87
4.5.2 ENTREVISTA COM OS RESPONSÁVEIS DOS ALUNOS.....	99
4.5.3 ENTREVISTA COM OS ALUNOS.....	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
REFERÊNCIAS.....	112

## INTRODUÇÃO

Sabe-se que foram muitos os percursos trilhados pela educação, e para cada um deles foi pensada uma escola e para cada escola alunos (as), professores (as) e formas de gerir a educação. Ao longo do tempo as escolas têm sido como portos de passagem neste imenso mar que é a sociedade, no qual a educação se insere. Estes portos vêm nos oportunizando encontros e desencontros, idas e vindas. Travessias muito já inventaram, aprendemos, reproduzimos e transformamos, enfim, vivemos e mudamos.

Heráclito de Éfeso, um dos grandes mestres da filosofia grega pré-socrática, que viveu 500 anos antes de Cristo, dizia que o único fato permanente é a mudança. Por isso é inevitável que novos paradigmas, nos orientem, e neste novo contexto histórico, a educação recebe um olhar diferenciado onde a Constituição Federal de 1988 consolida a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN/ Lei nº 9.394/96, especialmente no caso das políticas de educação básica atual, que atribui ênfase a gestão democrática.

No desenvolvimento deste trabalho, pode se sentir que o objetivo central é verificar qual o grau de contribuição do Projeto Político-Pedagógico na construção de uma Gestão Democrática, levando em consideração a questão ética e do compromisso que esta gestão tem com a construção de uma sociedade mais justa, onde todos possam ter a mesma oportunidade a educação e permanência na escola. Com certeza, é uma questão que está em evidência e que precisa ser discutida para que através de reflexões críticas possa se achar soluções e caminhos a seguir.

É importante destacar a necessidade que a escola tem de promover uma Gestão Democrática Participativa, que incentive a construção do Projeto Político- Pedagógico, utilizando-o como um instrumento teórico-metodológico que contribui para a transformação

da realidade escolar, na perspectiva de superar práticas compartimentadas do pensar e do fazer e, entendendo-o não como um fim em si mesmo, mas como um processo reflexivo, dinâmico e coletivo que precisa ser construída pela comunidade interna e externa da escola. Tal construção se fundamenta em todo o trabalho pedagógico e administrativo da escola possibilitando uma melhor definição de identidade escolar, conduzindo assim à conquista de mais espaço para uma educação de qualidade e consolidação da autonomia da escola, pois assim conseguiremos fazer com que reflitamos sobre nossa atuação na vida, no trabalho, na amizade, na vida do outro, etc.

O suporte teórico que deu sustentação ao trabalho refere-se a autores como: Veiga (2005), Gadotti (2004), Vasconcellos (2004), Libâneo (2003), e outros que contribuíram para subsidiar a presente pesquisa.

Com base nos subsídios tais autores considera-se o projeto político- pedagógico um instrumento capaz de fazer com que a escola se transforme, passando de um centro de transmissão do conhecimento sistematizado, que se apresenta com fragmentação e fora do contexto, para um espaço social onde o conhecimento seja vinculado a realidade, proporcionando a troca de saberes indispensáveis ao desenvolvimento integral do ser humano.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos de modo a assegurar ao leitor, uma visão geral da contribuição do projeto político- pedagógico como uma ação possível e necessária na construção de uma Gestão Democrática.

O primeiro capítulo aborda os fundamentos históricos do projeto político- pedagógico, sua conceituação ao longo tempo e suas finalidades para a gestão da escola.

O segundo capítulo trata dos diferentes olhares do projeto político- pedagógico, as suas dimensões e seus princípios para constituição da gestão participativa a luz da LDB/nº 9394/96. Observa-se que a principal natureza da construção do projeto político- pedagógico é a coletividade, sendo a amola mestra das decisões no interior da escola, pois se trata da

reunião dos vários segmentos presentes no dia-a-dia da escola.

O terceiro capítulo mostrará como é necessário e imprescindível que vejamos o projeto político- pedagógico como um instrumento de luta para construção coletiva da identidade da escola e de organização para sua concretização da gestão democrática. Nele o projeto político- pedagógico será definido como o pressuposto para gestão democrática.

Como qualquer forma de inovar, a ação coletiva em busca da construção de um projeto que leva em consideração a opinião e sugestão de todos os segmentos que dele fazem parte, que quebra com as correntes do conservadorismo, independente da época que se encontra.

O quarto capítulo denominado caracterização do campo de pesquisa: Aspecto analisado no interior da escola enfoca o tipo, as etapas, lócus de investigação, tabulação, análise e interpretação dos dados coletados através da pesquisa realizada da Escola-campo, consolidando os resultados do estudo proposto. Estão reunidas informações e possibilidades de como o projeto político- pedagógico pode otimizar a construção e reconstrução de uma Gestão Democrática na Educação.

Por último, nas considerações finais destacamos alguns elementos essenciais ao processo de democratização na escola, através do projeto político- pedagógico. Esperamos que nossa pesquisa possa oferecer subsídios para que educadores e pesquisadores em educação possam refletir sobre suas práticas e sobre o papel do projeto político- pedagógico como articulador de uma gestão democrática.

# **1 PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO: HISTÓRICO, CONCEITUAÇÃO E FINALIDADE**

## **1.1 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO**

São evidentes as mudanças econômicas que acontecem no mundo inteiro, e que estas mudanças acarretam mudanças sociais, políticas, educacionais para todos e que a sociedade brasileira tenta da melhor forma possível buscar caminhos para que essas mudanças possam ser positivas.

Nos últimos anos, o nosso país tem sido marcado por uma rigorosa reflexão crítica sobre a problemática educacional e pela busca de caminhos para a promoção de uma ação educativa realmente comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Sabe-se que a educação procura atender as necessidades próprias de cada período que se encontra e que para atender as reais necessidades sociais, é preciso passar por um processo de transformação. E, para que essa transformação aconteça de forma democrática, consciente e responsável, é necessário que haja uma reflexão crítica sobre o desenvolvimento de uma gestão participativa, pois essa mudança está fundamentada principalmente na sua escolha diante do processo, pois terá que se posicionar se será um conservador do status quo ou um transformador?

É necessário que a educação seja primordial nos planos de governo, pois é a educação que mantém viva a memória de um povo e dá condições para a sua sobrevivência; é, portanto, fundamental para a humanização e socialização do homem. Podemos dizer que se trata de um

processo que dura a vida inteira, e que se restringe a mera continuidade, mas supõe a possibilidade de rupturas pelas quais a cultura se renova e o homem faz a história.

No final da década de Sessenta em virtude das mudanças no âmbito econômico mundial, as políticas educacionais precisaram adequar-se ao advento do neoliberalismo. O Banco Mundial - BIRD propôs por "interesse próprio" o funcionamento e incentivo à educação aos países de Terceiro Mundo. E apesar da efetivação do investimento proposto pelo BIRD dependeu da política de intenção do governo de cada país, na realidade muitos aspectos devem ser considerados quando da análise do contexto histórico vivenciado na época, Veiga: (2004: 26)

[...] o discurso social incorpora uma retórica humanitária, respaldada por princípios de justiça e igualdade social, combate à situação de pobreza e busca da equidade na distribuição de renda e de benefícios sociais, entre os quais destacam a saúde e a educação. Porém, no desdobramento desses princípios em políticas, os ideais humanitários, são reduzidos a estratégias políticas que tendem a marcar mais as diferenças entre as classes sociais, assim como a sua participação nos benefícios sociais econômicos.

Na sequência deste período reportamo-nos aos anos Setenta, momento em que o espaço escolar era mantido como berço reprodutor das políticas ideológicas do Estado, começam a surgir novos posicionamentos para alcançar mudanças nos objetivos da Escola.

[...] na década de 1970, o Banco elaborava estudos visando definir fatores explicativos para melhorar a gestão dos sistemas educativos [...] a importância da gestão pode ser percebida pela distribuição de recursos do Banco [...] esse componente que não era contemplado nos projetos passa a receber cerca de 12% do total dos recursos do Banco para educação, com a denominação de desenvolvimento institucional. (VEIGA, 2004: 27)

Nos anos Oitenta se efetiva o início do processo de institucionalização do Projeto Político-Pedagógico na história da política educacional brasileira. Os educadores vão dando conta de que a qualidade de ensino (ou a falta dela consubstanciada por problemas de aprendizagem) remete a outras dimensões dentro e fora da escola, propondo às instituições de ensino uma nova configuração e dinâmica de trabalho baseada em ações conjuntas que conduzam a fins determinados pelas pessoas participantes da unidade social referida.

Desenvolvem-se novos instrumentos de planejamento; concepções novas começam a ser estudadas para enfrentar a complexidade da prática educativa. A tradicional 'filosofia da escola' e o velho e bom "regimento escolar" já não dão conta de gerir o cada vez mais caótico cotidiano. O avanço da conquista de direitos, o crescimento da vontade de participar, da mesma forma, configuram o quadro em que se insere a escola. Neste contexto, o Projeto Político-Pedagógico vai se afirmando como uma necessidade para os educadores e para as instituições e ensino. (VASCONCELOS: 2004: 16)

Apesar da tentativa, através de planos e projetos, as medidas tomadas ainda são insipientes para liberalizar a gestão no processo educativo e, fracassam por não se adequarem à política social e principalmente cultural do povo brasileiro. Pois ocorre que os valores e características do contexto sócio-cultural da escola necessitam serem discutidos, avaliados e seriamente levados em consideração através das diretrizes, normas e procedimentos operacionais que serão definidos visando a qualidade no processo educacional.

Com frequência encontramos regimentos, planos globais, enfim as diretrizes que regem a escola, repletas de nuances democráticas e no fluxo de poder das diversas esferas da organização pedagógico-administrativa em geral, ações antidemocráticas, conteúdos sem significado para os alunos e reforçadores de uma estrutura repressora.

Por isso, não basta definir uma escola voltada para a maioria da população brasileira nas instâncias consultivas. É preciso oportunizar condições; é preciso o compromisso efetivo tanto das esferas mais altas de poder (macro), como também daqueles que atuam diretamente na escola (micro). (VEIGA, 1996: 64)

Com a reestruturação do capitalismo a instalação de uma economia global e a revolução tecnológica, a sociedade fica a mercê das leis do mercado, que idealiza unicamente o lucro, a ser alcançado através da efetivação da produtividade e competitividade.

A educação intrinsecamente ligada aos fenômenos sociais é afetada pelas mudanças. Tendo em vista a necessidade do mercado, a educação apresenta-se voltada para fins profissionalizantes. Alguns intelectuais embasados em teorias progressistas divulgam no meio educacional, algumas tendências que abordam questões primordiais no processo ensino-aprendizagem, como a função do professor, o conteúdo a ser trabalhado e a realidade do educando, mesmo assim, não se preocuparam com a abrangência do real papel da ação pedagógica, desmembrando a função educacional.

Nos anos Noventa, com o crescimento da crise social e econômica, aumentam as discussões sobre a necessidade de se reformularem as diretrizes educacionais, principalmente com o crescente sistema produtivo, tecnológico e científico no país, novas demandas de qualificação do profissional brasileiro são exigidas pela sociedade, cada vez mais, neoliberalista. Tal posicionamento é subsidiado por Libâneo (2003, p.33):

De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento, afetam a organização do trabalho e o perfil dos trabalhadores, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas.

No ano de 1990, os nove países mais populosos, berço dos maiores problemas

educacionais do mundo, iniciaram a discussão sobre o plano decenal, objetivando solucionar tal problemática. No Brasil, início do governo Collor, os órgãos federais legalizaram políticas públicas, visando assegurar a autonomia da escola como instituição central e gestora do ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº. 9.394/96, prevê em seu artigo 12, inciso I, que "os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, deixando explícita a ideia de que a escola não pode prescindir da reflexão sobre sua intencionalidade educativa, a qual deve estar regulamentada em seu projeto educacional.

Os princípios do projeto político- pedagógico são fundamentados nos ideais democráticos e mesmo ocorrendo em um período antidemocrático - neoliberal, foi reafirmado seu discurso e efetivamente legitimado, passando a ser objeto de estudo e, de muita discussão nas instituições escolares, tendo como princípio uma gestão democrática a partir da filosofia de integração entre escola x comunidade.

O Projeto Político-Pedagógico é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídico organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares. Previsto pela nova LDB/96 como proposta pedagógica (art.12 e 13) ou como projeto pedagógico (art.14, inciso I), o PPP pode significar uma forma de toda a equipe escolar tornar-se co-responsável pelo sucesso do aluno e por sua inserção na cidadania crítica. (LIBÂNEO, 2003, p. 178)

As recentes reflexões pedagógicas propiciam um olhar extremamente questionador sobre os objetivos da educação no Brasil, são propostas dentre outras especificidades, a ação crítico-reflexivo dos profissionais, que se adequando aos interesses populares, desarticulam a individualidade cultivada com a prática social, rumo ao coletivo, vislumbrando um projeto

com propostas de toda a comunidade escolar. Tal processo não se dá de forma harmoniosa, sem conflitos e sem interesses divergentes, é dinâmico e contraditório, sendo a sua adesão fruto de trabalho e esforço de todos.

Entende-se que um sistema educacional descentralizado, baseado em princípios democráticos de equidade no atendimento da população, com maior autonomia para a gestão da escola, poderia direcionar-se, dentro de um compromisso de busca constante, para um ensino de boa qualidade. (VEIGA, 2005, p.163)

As mudanças educacionais foram reforçadas pelos debates promovidos pelo Ministério da Educação-MEC desde 1995, culminando com a proposta de Reforma curricular expressa nos Parâmetros Curriculares (1997 e 1998), que desafiam os educadores a diminuir a distância entre conhecimento e cidadania.

Na prática, isso implica que, o tradicional compromisso de ensinar conteúdos, o projeto político- pedagógico tem que assumir como meta à construção de princípios, atitudes, normas e valores.

Concebe-se a escola cidadã como aquela que luta pela qualidade da educação para todos, abrangendo a totalidade da ação educacional como processo político-cultural e técnico-pedagógico de formação social e de construção, bem como de distribuição de conhecimentos científicos e tecnológicos socialmente significativos e relevantes para a cidadania. (VEIGA, 2005, p.58)

Assim, numa tentativa de resgate cultural, o Projeto Político-Pedagógico entra no cenário educacional perante uma sociedade dominada pela globalização da economia e da comunicação, onde cada vez mais crescem as reivindicações pela autonomia e afirmação da singularidade de cada região contra toda forma de uniformização.

O projeto político- pedagógico da escola coloca-se como importante instrumento de gestão da coisa pública em nível local em substituição ao nível hierárquico superior.

A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos das ações educativas sem imposições externas. (VEIGA, 2004, p.18-19)

Embora este instrumento de trabalho possa ter sido lançado com inúmeras intenções, que visam o favorecimento da gestão no espaço escolar, detecta-se ainda o despreparo dos educadores e ineficiência dos projetos e políticas de formação docente. Tal fato gera inseguranças, das quais resultaram inúmeros mecanismos de resistência responsáveis pelo vicioso embate de propostas bem intencionadas, mas mal-assimiladas.

## **1.2 CONCEITUAÇÃO DE PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO**

A construção do projeto político- pedagógico é uma discussão que vem sendo realizada nas escolas, instituições, nas Secretarias de Educação como uma forma de orientar e organizar os trabalhos, rompendo com velhos paradigmas e práticas individuais e desvinculadas da realidade escolar e do seu entorno, uma prática difícil pois mexe com o poder estabelecido na maioria das escolas, onde ainda se traduz uma gestão autoritária de poder, onde cada um está preocupado em fazer a “sua parte” e não se importar com o outro, com o sucesso do grupo, com uma educação de melhor qualidade.

Para se iniciar o processo de construção do projeto político-pedagógico é fundamental sensibilizar o grupo, a escola e a comunidade, fazendo-os perceber a necessidade do processo, para que, de fato, se concretize.

Tal construção não deve ocorrer simplesmente porque é uma exigência legal, mas, porque fundamenta o direcionamento de todo o trabalho da instituição, desde o pedagógico ao administrativo.

Mas antes de qualquer coisa é fundamental conhecermos o verdadeiro sentido etimológico da palavra Projeto, segundo o dicionário Aurélio: A palavra projeto vem do latim *projectu*, lançado para diante. Ideia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro; plano, intento, desígnio. Empreendimento a se realizado dentro de determinado esquema: projeto administrativo; projetos educacionais [...] (FERREIRA, 1999).

O termo político aparece porque toda ação pedagógica e também política. E segundo Vasconcellos (2002, p.20), sua presença faz necessária porque visamos formar o cidadão e não podemos perder de vista que a algum interesse político nós sempre servimos que não há neutralidade. Ser política significa tomar posição nos conflitos presente na *pólis*; significa a busca do bem comum. Não deve ser entendido no sentido estrito de uma doutrina ou partido.

Logo, Projeto Político- Pedagógico é o plano global da instituição. E podemos entendê-lo como:

A sistematização nunca definitiva, de um Processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada da, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realiza. É um importante caminho para construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração neste processo de transformação (Vasconcellos, 2002, p.169).

Esta construção somente ocorre se desenvolvida no coletivo no sentido de resgatar o sentido humano, científico e libertador através do planejamento participativo, que oportuniza o diálogo, a formação da consciência crítica, a partir da reflexão sobre a prática de mudança.

A partir dos anos 80 do século XX, a escola vai sendo identificada como um importante espaço na concretização dos políticos educativos, deixando de ser mero prolongamento da administração central e sendo reconhecida enquanto organização social, inserida num contexto local, com uma identidade e cultura própria um espaço de autonomia a construir e descobrir (CANÁRIO *apud* VASCONCELLOS, 2002).

Paralelamente a isso, desenvolvem-se novos instrumentos de planeamento, nas concepções que começam a ser estudadas para enfrentar a complexidade das práticas educativas. Neste contexto, o Projeto Político-Pedagógico vai se afirmando como uma necessidade para os educadores e para as instituições de ensino que precisam trocar o seu caminho rumo a construções de sua própria identidade.

É necessário, contudo, que a instituição conheça a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº9394, 20 de dezembro de 1996), reconhecendo a necessidade de se construir um Projeto Político-Pedagógico que a partir da sua promulgação, passou a ser responsabilidade da escola.

A lei complementar nº 170 de 7 de Agosto de 1998, em seu título IV, artigo15, também afirma que compete às instituições de educação elaborar e executar o seu projeto político- pedagógico e, no inciso I, artigo 17, incumbe aos docentes a participação na elaboração do Projeto da Instituição de Educação e de seus cursos, programas ou atividades.

O processo de construção do projeto serve para organizar o trabalho pedagógico, buscando equacionar os conflitos, tratar democraticamente das relações rompendo com a rotina da burocracia que permeia as relações no interior da escola e modificando as relações de trabalho.

Segundo Vasconcellos (2002), algumas características do projeto político- pedagógico precisam ser evidenciadas para melhor entendermos esse processo, tais como: precisa ser amplo, integral e global; a programação prevê atividade para todo ano, ou mesmo para vários

anos, como o marco referencial; a participação coletiva democrática envolver vários membros que compõem a instituição, bem como a comunidade educativa em geral; a concretização deve ser processual, dinâmica flexível e pautar-se no exercício crítico, na avaliação permanente, na articulação constante entre ação-reflexão-ação.

Nesse sentido, é preciso conhecer a importância e a finalidade deste projeto para a instituição escola, a comunidade e a sociedade a que serve.

Segundo Vasconcellos (2002), a finalidade do Projeto Político-Pedagógico tem como base: resgatar a intencionalidade de ação, possibilitando a ressignificação do trabalho, superar a crise de sentido; ser um instrumento de transformação da realidade, resgatar a potência da coletividade; dar um referencial de conjunto para a caminhada, aglutinar pessoas em torno de uma coisa comum, gerar solidariedade parceria; ajudar a construir a unidade superar o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição; propiciar a racionalização dos esforços e recursos utilizados para atingir as essências do processo educacional; ser um canal de participação efetiva; superar as práticas autoritárias e/ou individuais; ajudar a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente; diminuir o sofrimento; aumentar o grau de realização, concretização do trabalho; fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançar na autonomia e na criatividade; colaborar na formação dos participantes.

Os resultados do projeto vão depender tanto do compromisso dos envolvidos quanto do referencial teórico-metodológico adotado, possibilitando uma melhor definição da identidade da escola, a abertura de horizontes favorece uma maior estabilidade para a caminhada, conduz a um maior comprometimento, viabiliza a definição de linhas, metas mais claras para o trabalho, fundamenta reivindicações, leva à conquista de mais espaço para uma educação de qualidade democrática, contribui no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola criando um costume, um hábito, onde professores e equipe se sintam

responsáveis por tudo o que acontece na escola, fundamentalmente em relação ao desenvolvimento da aprendizagem do aluno.

O projeto irá auxiliar e permitir diálogo consistente e fecundo com a comunidade, e mesmo com os órgãos dirigentes. Não se pode esquecer que o trabalho que se desenvolve na escola tem uma dimensão pública, uma função social, já que diz respeito a direitos fundamentais de cidadania e, a partir do momento em que a escola se auto-avalia e percebe suas necessidades, pode tomar iniciativas para superá-las.

O projeto político- pedagógico mais do que um texto escrito é fundamental o compromisso com alguns valores, princípios, visão da realidade, ação articulada, com reflexão, enfim Itália. A criação de um clima de projeto na escola pode ajudar, inclusive, a diminuir a rotatividade entre os educadores, quando sentem que a escola tem um ambiente diferente, mais propício ao trabalho.

Muitas vezes, no dia-a-dia, a grande preocupação da direção acaba sendo com o não funcionamento da escola, cumprido as exigências, do calendário, dos horários. E, a dos professores, acaba ocorrendo em torno da disciplina em sala de aula e o cumprimento do programa, tanto no que se refere ao Ensino Fundamental e Médio.

Para construir uma proposta comum, onde todos se sintam atores principais do processo existem a necessidade de um projeto coletivo, cuja função é justamente ajudar a resolver problemas e enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, sistematizada, científica, e, o que é essencial, participativa.

Nesta elaboração participativa do projeto, todos precisam ter oportunidade de expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo, porque abre possibilidade de maior fluxo de desejos, de esperanças e, portanto, de forças para a tão difícil tarefa de construção, a de uma nova prática.

O projeto é um importante instrumento de luta quando a escola desperta para a necessidade de se definir, de construir coletivamente a sua identidade e de se organizar para concretizá-la.

É preciso esclarecer, também, que há uma distinção entre Projeto Político-Pedagógico da escola e o Regimento Escolar, a obrigação de uma proposta pedagógica sobrepõe-se à do Regimento. De acordo com a legislação vigente, a elaboração de ambos é de competência da escola. O que se espera é que o Regimento possa ser feito a partir do Projeto e que os parâmetros e princípios contemplados sejam referência para o detalhamento administrativo e jurídico, possibilitando maior flexibilidade em termos de reestruturação da prática.

Nesse sentido, entende-se que Projeto Político-Pedagógico é planejamento geral que define todas as ações dentro da escola/instituição, apontando as linhas de procedimento de todos os envolvidos com a questão educacional. Desde os procedimentos mais simples até a democratização participativa de gestão escolar, passando por toda organização curricular.

Na qualidade de plano geral, ele só poderá ter legitimidade na medida em que reúne as expectativas, os interesses e as vozes de todos os segmentos que compõem o coletivo escolar, constituído por alunos, pais, professores, pedagogos, merendeiras, auxiliares, enfim, a comunidade interna e externa da escola.

O projeto político-pedagógico da escola deverá ter como princípio básico o processo de conscientização e de exercício da cidadania, bem como constituir-se em um processo de recuperação da função social da escola e, por consequência, da necessidade do planejamento na educação. Para isso, exige uma profunda reflexão sobre as finalidades da escola, sua função social e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo.

Para construir o Projeto Político-Pedagógico significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu trabalho pedagógico como na sua forma administrativa e política.



É essencial que conheçamos como se estrutura um Projeto Político-Pedagógico, pois é muito mais fácil fazermos algo que sabemos, quais os caminhos devemos seguir.

A estrutura básica de elaboração do Projeto Político-Pedagógico, segundo Vasconcellos (2002), é composta de três grandes elementos, a saber: Marco referencial, diagnóstico e programação, que correspondem, respectivamente, às três dimensões do processo de planejamento: Projeção de finalidades, análise da realidade e elaboração das formas de mediação.

Contudo, não podemos perder de vista a necessária articulação entre eles, conhecer bem a realidade em que iremos atuar e termos clareza dos objetivos, além de considerar o desejo, a boa vontade, a utopia e o ideal.

Como sabemos, o planejamento é um método, e todo método é para o sujeito; então se não há sujeito, o método carece de sentido. Antes de tudo, é preciso identificar o sujeito, fazê-lo desejar, acreditar, buscar, para que ele possa trabalhar e agir de forma coletiva, fortalecendo cada vez mais esse trabalho para o enfrentamento de problemas e obstáculos que diariamente vivenciamos na escola.

Segundo Vasconcelos (2002), algumas iniciativas podem ajudar na mobilização para elaboração do projeto, tais como: levantar as representações mentais prévias que os professores tem sobre planejamento, ter coragem de admitir os eventuais limites das palavras até então, analisar suas representação especificamente sobre Projeto Político-Pedagógico; apresentar os objetivos, as finalidades da elaboração do projeto; propor a metodologia para a construção do projeto; dar a devida importância ao momento da tomada de decisão coletiva de se fazer o projeto; propiciar tempo para esclarecimentos e troca de opiniões.

É preciso uma visão geral sobre os passos para o processo de elaboração e aplicação do Projeto Político-Pedagógico, desde o surgimento da sua necessidade até a avaliação do seu conjunto. A metodologia de elaboração do projeto no planejamento participativo é baseada

em perguntas que são feitas tendo como referência as dimensões consideradas fundamentais para a instituição. O Projeto deve dar a base de tranquilidade; as condições para administrar o cotidiano e, assim, liberar espaço para a criatividade.

### **1.3 FINALIDADE PARA A CONCRETIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

A necessidade do ser humano de encontrar métodos educacionais que sirvam como alternativas positivas para educação demonstram que a perspectiva de mudança, renovação e progresso são importantes para o planejamento, que é recurso de organização fundamental para toda e qualquer ação educacional.

O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELLOS, 2004, p.17).

A construção do Projeto Político-Pedagógico surge a partir da necessidade de definir as práticas educativas, formar a identidade da escola, revelando a intencionalidade do fazer educativo de forma efetivamente participativa, a partir de seus princípios, dentre outras características explicitadas e aplicadas no cotidiano escolar.

Sendo a marca original da escola, o Projeto Político-Pedagógico constitui-se de várias finalidades, que são destacadas por Vasconcellos:

Resgatar a intencionalidade Projeto Político-Pedagógico da ação (marca essencialmente humana), possibilitando a (re)significação do trabalho; superar a crise de sentido [...] Dar um referencial de conjunto para a caminhada; aglutinar pessoas em torno de uma causa comum; gerar solidariedade, parceria [...] Ajudar a construir a unidade (e não a uniformidade); superar o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição. Possibilitar a continuidade da linha de trabalho na instituição [...] Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional [...] Ser um canal de participação efetiva; superar as práticas autoritárias e/ou individualistas. Ajudar a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente [...] Colaborar na formação dos participantes. (2004, pp. 20-21).

As finalidades elencadas dizem respeito aos aspectos a serem considerados como propósitos do Projeto Político-Pedagógico na construção do fazer educacional, que na intenção de provocar mudanças na ação educativa escolar, parte da explicitação das questões políticas e epistemológicas, que indicam os caminhos para mudanças e resgate da identidade escolar.

O projeto político-pedagógico, juridicamente reconhecido, e antes de tudo a expressão de autonomia da escola no sentido de nortear, formular e executar sua proposta de trabalho, anteriormente pensada e idealizada coletivamente. Apresentando a função sociopolítica do ato de ensinar pautada na reflexão filosófica, à luz das concepções e teorias que o orientam e nos objetivos educacionais registrados pelo grupo, busca corresponder às expectativas e interesses dos agentes educativos, estabelecendo relações de solidariedade nas práticas escolares.

Desta forma, o Projeto Político-Pedagógico está voltado diretamente para o interesse de toda a comunidade escolar, tendo como propósito principal o sucesso na formação do educando, objetivando identificar e contribuir para a solução dos problemas que interferem no processo de ensino.

Tal documento é uma proposta de trabalho integrada, flexível e contínua que descreve

um conjunto de capacidades a serem desenvolvidas em decorrência de uma clientela, em um ciclo organizacional que possibilita a gestão escolar democrática e autônoma.

Porém, observa-se o insucesso do Projeto Político-Pedagógico em determinadas instituições educacionais, este fato apresenta-se a partir de várias limitações e obstáculos observadas no âmbito escolar, Gadotti (2004, p. 36) elenca alguns aspectos que justificam tal situação:

A pouca experiência democrática [...] A mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o povo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as suas fases [...] A própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical [...] O autoritarismo que impregnou nossa prática educacional [...] O tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional.

É oportuno ressaltar que a instituição escolar que burocratiza seu Projeto Político-Pedagógico abstém-se de uma gestão democrática, ignora a importância dos conhecimentos referentes à legislação educacional e pratica uma postura incoerente com os anseios e expectativas de sua comunidade, descontextualizada dos objetivos para os quais foi intencionado o projeto pedagógico.

O Projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia de seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da "cara" que tem, com seu cotidiano e o seu tempo-espaço, isto é, o contexto histórico em que ela se insere. (GADOTTI, 2004, p.37).

Para que a construção do Projeto Político-Pedagógico se efetive existem dois momentos propícios: a concepção e sua institucionalização e adoção.

Assim sendo, o processo de construção do Projeto Político-Pedagógico resulta das expectativas não de sujeitos isolados, mas do conjunto de sujeitos que juntos assumem

compromissos porque têm valores consensuais definidos e, por conseguinte assumidos por todos.

Neste sentido, considerando o Projeto Político-Pedagógico como o conjunto de diretrizes e estratégias que expressam a prática pedagógica da escola, não pode ser confundido com o currículo, pois sua abrangência deve ir além deste, propondo claramente os objetivos que se pretende alcançar, visto que busca um rumo, uma direção, dando sentido à ação idealizada e proposta pelos segmentos da escola, alcançando os interesses comuns de todos, enquanto compromisso a ser cumprido coletivamente.

O período que precede a elaboração pede muita dedicação e cuidado, um verdadeiro trabalho de sensibilização para a necessidade de se fazer o Projeto e, em particular ao momento da decisão de se fazer (e do como fazer). Lamentavelmente, muitos dirigentes queimam esta etapa, simplesmente "comunicam" aos professores e a comunidade que "tem que" fazer o tal do Projeto Político-Pedagógico, pois a lei exige ou a mantenedora está a cobrar, e partem logo para a elaboração. (VASCONCELLOS, 2004, p. 38).

Compreende-se que a construção do projeto político-pedagógico seja dinâmica, pois exige esforço coletivo e comprometimento com possibilidades de sustentação e legitimação, o que implica o repensar da escola. Para tanto, se faz necessário considerar uma teoria pedagógica que parta da prática social e, que esteja comprometida em solucionar os problemas da educação, do currículo e do processo ensino↔aprendizagem da escola, os quais estão baseados nos pressupostos filosófico-sociológicos, epistemológicos e didático-metodológicos.

A construção do Projeto Político-Pedagógico é um processo dinâmico e permanente, pois continuamente novos atores se incorporam ao grupo, trazendo novas experiências, capacidades e necessidades, assim como novos interesses e talentos, exigindo que novas frentes de trabalho se abram. É um eterno diagnosticar, planejar, repensar, começar e recomeçar, analisar e avaliar. (VEIGA, 2005, p.182)

Nesta perspectiva, o Projeto Político-Pedagógico define as ações educativas e as características necessárias ao cumprimento dos propósitos e intencionalidades, fazendo assim a organização do trabalho pedagógico na sua totalidade.

Para tanto, é imprescindível considerar o tempo como característica particular de cada instituição, pois é um dos aspectos fundamentais para elaborar e alicerçar as ações da escola, que integradas ao planejamento anual, serão definidas pelo calendário escolar e subsidiadas pela história institucional.

Referente ao processo de elaboração e concretização do Projeto Político-Pedagógico, conforme Vasconcelos (2004, p.23) pode perpassar por três fases: marco referencial, diagnóstica e programação.

Quanto ao Marco Referencial, é fundamental para a construção de um planejamento dialógico, onde todos possam aprender com a troca de experiências e do estabelecimento de relações de confiança, fortalecendo as próximas etapas do Projeto Político-Pedagógico.

O primeiro que o compõe é denominado como Marco Situacional, responsável em contextualizar a realidade da educação mundial, nacional e local. Conforme Veiga (2005, p.23): "O ato situacional - descreve a realidade na qual desenvolvemos nossa ação; é o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional e ocupacional".

O segundo apresentado é o Marco Filosófico, Doutrinal ou Conceitual, que se refere às utopias que são as perspectivas a serem alcançadas. "O ato conceitual diz respeito à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem" (VEIGA, 2005, p.182).

Posteriormente apresenta-se o Marco Operativo ou Operacional que consta dos objetivos da instituição relevantes para a efetivação do ideal escolar, subsidiado pelo

pensamento de Veiga (2005, p.182): "O ato operacional orienta-nos quanto a como realizar nossa ação. É o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola".

Neste sentido, o Projeto Político-Pedagógico sempre estará orientado por um referencial, um conjunto de ideias que irão nortear a prática e dar significação ao posicionamento tomado. Tais ideias são opções políticas que fazem parte do referencial do grupo que as formularam, e serão decisivas para as ações a serem desenvolvidas estarão orientadas por princípios e técnicas, permeadas por valores, influências, conceitos e concepções sobre homem e mundo, os quais delinearão o caráter pedagógico, este processo dará suporte a etapa diagnóstica.

A segunda etapa corresponde ao Diagnóstico que, conforme Veiga (1996, p.138):

O diagnóstico é o instrumento do processo que tem a capacidade de levantar, no empírico, a temática a ser trabalhada como a ação práticoreflexiva pelo planejamento participativo. Organiza informações, promove análises e sínteses das mesmas para dar base ao plano.

Na fase diagnóstica, a pesquisa sobre contexto vivenciado subsidiará a análise sobre as necessidades detectadas na identidade situacional, possibilitando a reflexão e o planejamento de ações para equacionar a problemática encontrada pela comunidade escolar.

O Diagnóstico irá acompanhar todo o plano, que precisa oferecer um caráter flexível e participativo, apresentando a contextualização situacional e histórica da realidade detectada.

A terceira etapa propõe a Programação, que constará da ação concreta, linha de ação, atividade permanente e normas. Estas abrangendo as responsabilidades irão corroborar para minimizar o percurso ao almejado e sanar algumas necessidades.

Na ação concreta, destaca-se a importância de especificar "o que" e "para que" as

ações são propostas, tendo claro suas finalidades e público-alvo. Quanto à linha de ação indicará sempre um comportamento, privilegiando os alunos e as demais pessoas dentro do contexto escolar. As ações denominadas permanentes ou de rotina, servem para suprir necessidades detectadas na instituição. E, a prioridade final, subentendida como determinações ou normas, é caracterizada pela obrigatoriedade das ações, podendo ser definida juntamente com os alunos e toda comunidade educativa.

[...] uma mediação pode ser totalmente equivocada se não conhecermos bem a realidade em que iremos atuar ou se não tivermos clareza dos objetivos; o desejo, a boa vontade, a utopia, o ideal é fundamental, mas não pode deixar de ser confrontado com os condicionantes, os limites históricos da realidade, bem como articulado com práticas objetivas que o concretizem. (VASCONCELOS, 2004, p.22).

Deste modo, no que respeita à estruturação do Projeto Político-Pedagógico cada parte tem sua funcionalidade podendo atender as seguintes especificidades: Identificação, justificativa, objetivos gerais e específicos, metas, desenvolvimento metodológico, recursos, cronograma, avaliação e conclusão.

#### **1.4 O PROCESSO AVALIATIVO NO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

O papel da avaliação no Projeto Político-Pedagógico é de grande relevância na análise de todo trabalho realizado na escola, consiste nas ações a serem desenvolvidas com o intuito de ressignificar o planejamento, considerando os fatores relevantes que darão continuidade ao trabalho, enfim avaliando os aspectos positivos e negativos evidenciados no Projeto Político-Pedagógico. É neste sentido que o processo avaliativo atua em todas as etapas na construção e atuação do projeto vistas à melhoria do processo de ensino ↔ aprendizagem. Sobre essa

consideração que Veiga (2005, p. 184) alerta para a avaliação afirmando a sua função:

A função avaliativa que se harmoniza com a autonomia escolar preconizada pela construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico é a formativa, por ser a que se destina a apoiar o desenvolvimento do trabalho escolar em todas as suas dimensões.

Assim, pode-se considerar a avaliação como requisito essencial para a melhoria da qualidade dos serviços prestados nas instituições escolares, vista como um instrumento de mediação entre todos da equipe pedagógica para que as ações sejam re-significadas conforme as necessidades e possibilidades dos agentes do Projeto Político-Pedagógico.

O mesmo empenho que temos na avaliação do aluno, deveríamos ter na avaliação do trabalho da escola, das nossas atividades, relacionamentos, etc. [...] A avaliação, quando de fato é avaliação (e não mera classificação para exclusão), é fator de revitalização pessoal e institucional, na medida em que ajuda a localizar os pontos em que precisamos melhorar, os aspectos nos quais precisamos investir nossas energias para corrigir rotas e avançar na direção desejada. (VASCONCELLOS, 2004, p.103)

Desta forma, a avaliação sistemática e processual é a estratégia básica que dá vitalidade ao projeto e serve de mediador entre o não acontecimento e o vir a acontecer.

Assim, a função avaliativa assinala problemas mediante críticas e, concomitantemente, alternativos e propostas solucionadoras, tornando-a, portanto um instrumento dialético de reconhecimento de novos caminhos para a escola redimensionar o seu trabalho, a partir da reflexão sobre a sua realidade, buscando meios de viabilização da qualidade, demonstrando a ligação existente entre o Projeto Político-Pedagógico e a avaliação.

Falar de Projeto Político-Pedagógico, implica falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso, e por oferecer elementos para a análise do produto final. (VEÍGA, 2005, p.180).

O Projeto Pedagógico inicia-se com o diagnóstico informativo, avaliativo para que seja possível revitalizar, re-programar, rever os descompassos existentes nas ações realizadas ou realizáveis, imediata ou em longo prazo no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro.

Nesta perspectiva vê-se a importância do Projeto Político-Pedagógico enquanto instrumento norteador das atividades escolares, que deve ser avaliado em seus resultados para que possa concretizar um conjunto de objetivos perseguidos pelas ações de cunho principalmente administrativo e docente, tornando-o coerente no sentido de direcionar a sua concepção, funcionando, portanto, como referência no processo de desenvolvimento das ações propostas.

Sendo assim, Álvarez (2004, p.166) afirma que:

É também possível pensar a avaliação do projeto da escola como um processo específico, situado em um momento concreto (por exemplo, ao final do ano letivo) e, fundamentalmente, pensando-o como uma oportunidade para fazer um balanço de modo a que possa servir para rever e aprimorar o que for necessário.

É preciso que se tenha consciência de que o Projeto Político-Pedagógico é a "alma" do fazer educativo, que precisa da participação de todos e deve ser levado por todos à prática de maneira compromissada e responsável, ser repensado a cada ação e a cada resultado, pois é um processo e, como tal, inconcluso.

## **2 DIFERENTES OLHARES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Etimologicamente, a palavra projeto vem do verbo projetar, lançar-se para frente dando sempre a ideia de movimento, de mudança, como enfatiza Gadotti (2004, p.37):

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 do presente.

O ato de projetar implica a busca de rumos, de direções num sentido explícito, visando um compromisso definido coletivamente para a resolução dos reais objetivos da escola.

Ao se pensar na palavra político, lembra-se do sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. “A dimensão política cumpre-se na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”. (VEIGA, 1996 Itália SAVIANE, 1983, p.13). Portanto, cabe ressaltar que cada escola tem suas metas, propostas e objetivos a serem definidos através de uma reflexão coletiva, e sua autonomia denota a capacidade de construção de sua identidade, proporcionando a otimização da organização do trabalho pedagógico. Veiga (1996, p.13) menciona que:

Na dimensão pedagógica reside a possibilidade de efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Neste contexto, a escola é concebida como lugar que reflete as contradições da

sociedade na qual ela está inserida, assim, nela estão presentes os processos sociais contraditórios de reprodução e transformação. Nada na história é feito repentinamente, e a transformação tão almejada não é construída somente na escola, mas num movimento recíproco, escola-sociedade, sociedade-escola e, em última instância, a direção determinante será do social para a escola, o fator político constitui-se de aquisição sistemática das experiências humanas.

Faz-se necessário que a escola seja realmente um espaço democrático e não se limite apenas a reproduzir a realidade sócio-econômica em que está inserida, pois desta forma seu trabalho se resumiria ao cumprimento de ordens e normas a ela impostas por órgãos centrais da educação.

[...] o Projeto Político-Pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 1996. pp.12-13).

Amparados por concepções sólidas e, comprometidos com o processo educacional, os docentes e a equipe técnica necessitam estar em constante aperfeiçoamento de suas práticas, rompendo com as resistências em relação às novas práticas educativas para conquistar e institucionalizar sua nova dimensão político-democrática.

O Projeto Político-Pedagógico visa a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: organização da escola como um todo e, organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada, será importante ressaltar que o Projeto Político-Pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade. Quanto ao planejamento participativo,

Vianna enfatiza que:

[...] se constitui num processo político, num contínuo propósito coletivo, numa deliberada e amplamente discutida construção do futuro da comunidade na qual participe o maior número possível de membros de todas as categorias que a constituem [ ... ]. (VIANNA. 2000 apud CORNEL V. 1977, p.40).

Os vários objetivos educacionais precisam ser definidos com a participação de todos, somente assim entender-se-á que a construção do espaço formativo não é algo isolado, mas que é percorrido e construído coletivamente e será sustentado pelo diálogo.

Ao explicitar a conceituação de Projeto Político-Pedagógico Horta, (1982, p. 93) faz referência a várias denominações surgidas, que são: Projeto Acadêmico, projeto educacional, plano global, projeto institucional, projeto político. Na preocupação em questionar a ideia de Projeto Político-Pedagógico, o autor aponta a inocuidade da insistência de discussões, acerca das referidas denominações citadas.

Tal fato se apresenta pela busca de conceituação do termo, para preservar o seu uso, antes que o termo perca o sentido, pois a adesão de educadores tem sido vista como modismo. Sendo apresentado como novo e utilizado de forma desgastante, banaliza-se o termo e desvirtua-se o seu sentido apontando para a perda de sua significação. Neste aspecto encontra-se a importância de clarificar, aprofundar e avançar no conceito de Projeto Político-Pedagógico definindo seus princípios e funções.

Várias são as nomenclaturas atribuídas, Veiga (1996, p.13) denomina-o como Projeto Político-Pedagógico pela necessidade que a escola apresenta de organizar seu trabalho pedagógico tendo como alvo principal o aluno. Conforme autora, "Político e Pedagógico têm assim uma significação indissociável. Neste sentido é que deve considerar o Projeto Político-Pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola.

Desta forma, Projeto Político-Pedagógico tem a ver com a organização do trabalho

pedagógico no que diz respeito à organização da escola como um todo, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade na busca da organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade. Freire (1996, p.48) afirma que ato educativo é um ato político por excelência, disto surge à necessidade de colocar, de modo bem evidente o político ao lado do pedagógico. Assim sendo, a escola tem como função primordial, desenvolver nos educandos, sua capacidade de pensar e organizar as informações que recebe, de buscar o seu sentido, ampliando assim sua capacidade de analisar a realidade e de inserir-se nela de maneira crítica e criativa.

Outra denominação é utilizada por Vasconcellos (2005, p.143) definindo-o como Projeto Pedagógico:

O Projeto Pedagógico é um instrumento teórico metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição.

Nesta perspectiva, o projeto-pedagógico vai além de um simples agrupamento de um plano de ensino e de atividades diversas, ele é construído, partilhado vivenciado por todos os envolvidos com o processo educativo da escola, visto que a mesma é um espaço rico e diversificado de aprendizagem, concebendo-o como a própria organização de seu trabalho pedagógico, desvelando os conflitos e as contradições da instituição.

Libâneo (2001, p.125) coaduna com Vasconcellos afirmando que “o Projeto Pedagógico deve ser compreendido como instrumento e processo de organização da escola, tendo em conta as características do instituído e do instituinte”.

Convém lembrar que, ao realizar um planejamento, a escola deve considerar a organização do trabalho e da prática pedagógica utilizada de modo a desenvolver uma

proposta de ação que seja significativa para instituição e possibilite de fato a melhoria da qualidade do ensino e os resultados da aprendizagem dos alunos. De acordo, em Álvarez (2004, p.15):

A diversidade é um fato normal e inevitável em uma sociedade heterogênia e multicultural. A escola, como garantia de um futuro promissor, deve estar preparada para educar na diversidade, e isso significa educar com tolerância e respeito à idiosincrasia dos indivíduos e dos grupos que a compõem.

O autor concebe a denominação Projeto Educativo da Escola, sugerindo que a educação não prioriza somente uma área do conhecimento, mas é entendida trabalhada em sua totalidade, pois cabe a escola criar espaços de construção e partilhamento de experiências, significados e ideias. Argumenta que precisamente este fato que torna a escola pública um espaço social educativo, complexo, aberto para os jovens em construção da cidadania, que nela se socializam e aprendem a conviver.

## **2.1 AS DIMENSÕES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Considerando o Projeto Político-Pedagógico como veículo de soluções e estruturação organizativa e epistemológica da instituição escolar às mudanças sociopolíticas, são delineadas várias dimensões correspondentes aos direitos e deveres respectivos ao compromisso e responsabilidade dos segmentos escolares. Adentrando ao universo do Projeto Político-Pedagógico, identificam-se várias dimensões.

Ao caracterizar-se como o instrumento que, intencionalmente, possibilita um repensar da ação educativa, projeto político-pedagógico leva a escola a construir sua autonomia e sua identidade. Na perspectiva de sua incompletude, esse projeto deve ser continuamente redimensionado [...] dimensões básicas do ato pedagógico [...] complementares entre si, lhe imprimem um caráter

multidimensional [...]. (VEIGA, 2004, p.229).

A associação entre teoria e prática é fundamental para produzir o cotidiano escolar e sistematizar a discussão de um Projeto Político-Pedagógico que leva em conta a escola em suas várias dimensões: pedagógica, administrativa, financeira, humana, política, ambiental e jurídica, as quais devem ser percebidas e compreendidas de forma articulada, interligada.

Os aspectos constitutivos da dimensão pedagógica referem-se ao trabalho desenvolvido pela escola em sua totalidade e à dinâmica a ser concretizada no interior da sala de aula; a estes propósitos associa-se a realidade social vivenciada, na intenção de organizar o trabalho pedagógico da escola de forma mais abrangente e global, inclusive a forma de gestão, a abordagem curricular e a relação escola-comunidade.

A expressão trabalho pedagógico requer que a escola assuma duas posturas. A primeira é a de que o trabalho pertence a quem o concebe, executa e avalia. ( ... ) A segunda postura decorre da primeira: é a de se considerar que as atividades do aluno constituem seu trabalho em cujo planejamento, desenvolvimento e avaliação ele deve se envolver. (VASCONCELLOS, 2004, p.97).

A autonomia da escola está intimamente correlacionada à outra forma de dimensão administrativa, que formalizada dentro da instituição pelo administrador, atuará com compromisso de estabelecer a ligação entre os membros da comunidade escolar e de todo o funcionamento e organização da mesma. E, além de suas habilidades específicas e conhecimentos particulares, deverá também usar de criatividade para o desenvolvimento de um trabalho efetivamente participativo, comprometido com a transformação da sociedade, tendo como elemento principal o educando, como um ser em transformação para o exercício

pleno da cidadania. Corroborando Libâneo (2001, p. 87-89):

[...] o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas [...] trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

Tendo em vista a manutenção da qualidade de ensino, a viabilização da estrutura física e a obtenção de materiais adequados ao processo, é preciso considerar também de suma importância o aspecto da dimensão financeira na gestão escolar, pois:

Os planos financeiros envolvem o orçamento, o qual prevê as receitas e as despesas. A previsão das despesas da escola, em muitos casos pode ser discutida pela equipe escolar por ocasião da formulação do projeto pedagógico-curricular. As secretarias de Educação geralmente dispõem de orientações específicas sobre o orçamento, sobre as despesas sobre escrituração sobre as formas de avaliação e de controle dos recursos recebidos e dos gastos efetuados. (LIBÂNEO, 2003, p.370).

Como uma das ações de natureza técnico-administrativa a aplicação dos recursos financeiros, apesar da política de descentralização que dá autonomia à escola estruturar-se com vista a atender sua realidade, também deve estar pautada nas normas de controle financeiro geridas pelas instâncias superiores do sistema escolar a necessidade maior da equipe obter sempre conhecimentos necessários sobre os procedimentos burocráticos, legalmente aceitos para administrar os recursos disponibilizados à instituição.

No desenvolvimento da dimensão humana, a escola através da função social,

formadora de sujeitos históricos precisa ser um espaço de sociabilidade que venha possibilitar a construção e socialização dos conhecimentos produzidos, tendo em vista que seus conhecimentos se caracterizam como processo, em permanente construção, de inserção dos indivíduos nas relações sociais.

[...] entendemos que o trabalho continuará sendo uma prerrogativa humana, conservando-se sua definição geral como atividade por intermédio da qual o homem, guiado por determinada finalidade, transforma um objeto por meio de determinados instrumentos (cf. Marx, 1980: 201-10). (Saviane, 1999: 36). No caso da educação e mais especificamente da atividade pedagógica por trabalhar fundamentalmente com o saber, o que está em jogo é a subjetividade dos envolvidos (produção de conhecimentos, ideias, conceitos, valores, atitudes, hábitos, habilidades) [...] (VASCONCELLOS, 2004, p.13).

Quanto à cidadania, considera-se essencial "fazer da escola [...] lugar de realizações pessoais e de aprendizagens efetivas, sendo capaz de gerir a Pluralidade social e cultural sem perda da qualidade democrática, científica e pedagógica" (VEIGA, 2004 apud Afonso, 1999, p.58).

Na escola, os educandos aprendem limites que permitem situar o seu direito individual em relação aos direitos dos outros, que devem ser respeitados e considerados. É um lugar de construção individual e coletiva de cidadãos do mundo.

Para se realizar uma prática pedagógica competente e socialmente comprometida, é necessário termos clareza da função social da escola, do homem que se quer formar e da sociedade que se quer construir.

A dimensão política reporta à intencionalidade, ao cumprimento das finalidades resultantes de opções assumidas pelos sujeitos envolvidos no processo, dando um sentido político devido visualizar os compromissos que a escola assume frente à sociedade, principalmente no que diz respeito à cidadania, enquanto processo de formação.

[...] percebe-se que a constituição dos sujeitos éticos ocorre tendo nela presente à dimensão política. [...] se a ética pode ser entendida como uma profunda reflexão acerca dos fundamentos da conduta humana - considerada essa última em sua dimensão particular, a política pode ser concebida como o mesmo trabalho de reflexão que os sujeitos realizam, porém, em relação aos atos que eles praticam em sociedade, atingindo a vida pública. (VEIGA, 2004, p.227 apud GALLO, 1999)

Para tanto, essa dimensão envolve definição de linhas teóricas e políticas, baseadas em concepções pedagógicas que expressam o que a escola define como competência técnica, política e pedagógica, onde os sujeitos do processo educativo evidenciam seus compromissos com o tipo de formação do aluno frente a um contexto social.

Neste sentido, finaliza-se tal ideia com base no posicionamento de Veiga "Assim, quando as ações alcançam os grupos, os sujeitos que as realizam estão praticando o que se pode chamar de política" (VEIGA, 2004, p.228).

Outra dimensão da escola que deve seguir uma postura dinâmica constitui-se como dimensão ambiental, a qual deve criar alternativas que incluam atitudes humanas comuns aos mais diversificados ambientes de convívio social, dentre eles família, escola e igreja. Conforme Libâneo (2001, p. 47):

[...] A educação ambiental contribui na formação humana [...] levando os alunos a refletirem sobre as questões do ambiente no sentido de que as relações do ser humano com a natureza e com as pessoas assegurem uma qualidade de vida no futuro [...] introduzindo a ética da valorização e do respeito à diversidade das culturas, às diferenças entre as pessoas, pois os seres humanos compõem o conceito de natureza.

Assim, a escola deve considerar que o mundo se transforma constantemente e que o ser humano é sujeito da própria educação essa reflexão sobre o ambiente, deve contribuir para mudanças e melhorias, enxergando o mundo tecnológico, mas não perdendo de vista a

qualidade de vida.

Portanto, a participação do homem como sujeito da sociedade implica uma postura crítica e nesse momento a escola deve descrever sua visão de sociedade, compreendendo que a cultura constitui-se de aquisição sistemática das experiências humanas.

A Escola como instituição normativa na dimensão jurídica está vinculada a legislação das esferas municipal, estadual e federal e às outras instituições presentes no meio social. Sendo assim, deve responsabilizar-se em consonância com os ditames legais da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), embora lhe seja assegurada uma gestão autônoma.

A autonomia jurídica diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas próprias normas e orientações escolares, como, por exemplo, matrícula, transferências de alunos, admissão de professores, concessão de graus, etc. Mesmo estando vinculada a legislação dos órgãos centrais a instituição escolar deve policiar-se, também, no sentido de não se transformar numa instância burocrática, por meio de estatuto, regimentos, portarias, resoluções, avisos, memorandos, os quais acabam por descaracterizar seu papel de proporcionar aos educandos, mediante um ensino efetivo, os instrumentos que lhes permitam conquistar melhores condições de participação cultural, profissional e sócio-política. (VEIGA, 2005, p.17).

Tais ditames são legitimados pelo Estado, que tem o papel de formulador de ações integradoras, baseadas em fundamentos, princípios e diretrizes previamente estabelecidas.

Ao refletir-se essas dimensões, o Projeto Político-Pedagógico não se mostra como um mero documento estático a ser “guardado na gaveta”, mas como um instrumento dinâmico e democrático capaz de representar a vida na escola. Essas dimensões são permeadas pelos aspectos socioculturais característicos da realidade na qual a escola está inserida. A sua compreensão pode transformar a escola em um espaço de mudanças, a partir do trabalho coletivo e da vontade dos seus próprios atores.

Toda escola lida, simultaneamente, com dois níveis de ações: um relativo ao que ela já é e outro que correspondem às possibilidades de ela vir a transformar-se, a partir da ação dos seus sujeitos. Esses dois níveis existem nas dimensões pedagógicas, administrativa, financeira e jurídica e estão presentes nas várias ações realizadas pela escola.

Após discutirmos as dimensões do projeto pedagógico refletiremos sobre os princípios que podem orientar sua construção, na perspectiva de uma escola que busca um novo conceito de qualidade de ensino. Tais princípios serão aqui discutidos tendo em mente a necessidade de ampliar a relação entre as comunidades escolar e local, sem perder de vista sua relação com o sistema social mais amplo, e a construção do projeto pedagógico.

## **2.2 PRINCÍPIOS DE ORIENTAÇÃO A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Esses princípios precisam ser percebidos e analisados de forma interligada, por serem interdependente...

Um primeiro princípio que se pode considerar na construção do projeto pedagógico refere-se à relação escola-comunidade local, pois há diferenças na qualidade do trabalho de escolas que contam com a participação da comunidade e de outras que planejam, executam e avaliam suas ações sem levar em consideração essa participação. O desempenho dos alunos é melhor em escolas nas quais os pais participam da vida escola e são constantemente informados do rendimento escolar dos seus filhos.

À medida que a relação escola-comunidade local fica mais estreita, aumenta a participação de todos os segmentos nas decisões da escola e a gestão torna-se mais democrática. Esta gestão democrática é outro princípio fundamental na elaboração do Projeto Político-Pedagógico. As referências legais para a democratização do ensino público

encontram-se, de forma mais geral na Constituição Federal de 1988 e em um nível mais detalhado na Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/96).

Como princípio do Projeto Político-Pedagógico, a gestão democrática entende que todos os envolvidos no trabalho escola devem não apenas saber como a escola funciona, mas também participar na definição dos seus rumos. Nesse sentido, a escola não pode centrar o seu trabalho na figura dos gestores, mas abre-se à participação de todos nas decisões que visão a definição e ao alcance das finalidades do projeto pedagógico.

A gestão democrática possui um duplo significado: pedagógico, porque pode levar a escola pública a ajudar na construção da cidadania, educando com responsabilidade; e político por buscar o equilíbrio entre decisões entre vários segmentos, sem renunciar ao princípio da unidade de ação. (PRAIS, 1992)

Um terceiro princípio a ser considerado na elaboração do Projeto Político-Pedagógico diz respeito à democratização do acesso e da permanência, com sucesso, do aluno na escola. Uma análise mais aprofundada das políticas educacionais revela que um número considerável de alunos que ingressam na escola não tem conseguido permanecer nela com êxito. Esse quadro existe apesar de os dados dos últimos acessos escolares atestarem uma grande expansão de matrículas.

Mas será que ampliar o acesso basta? Ou a escola precisa, ao discutir o seu projeto pedagógico, avançar nessa reflexão? Na verdade, as pesquisas educacionais mais recentes têm indicado que o nosso grande problema não é mais o crescimento do número de matrículas, mas, fundamentalmente, a permanência bem-sucedida do aluno numa escola de qualidade. Porém, a finalidade maior do projeto pedagógico é assegurar o sucesso da aprendizagem de todos os alunos da escola.

À medida que procura democratizar-se a escola coloca em discussão a prática o que desenvolve, fato que se relaciona com um quarto princípio que precisa ser discutido na construção do seu Projeto Político - Pedagógico, a autonomia. Essa autonomia pode ser entendida como a capacidade de governar-se, e de dirigir-se, dentro de certos limites, definidos pelas legislações e pelos órgãos do sistema educacional, ajudando os diversos atores a estabelecer, com responsabilidade, os caminhos que a escola escolhe para percorrer.

A autonomia não equivale à soberania, pois a escola, ao construir sua autonomia, não se torna independente das outras esferas administrativas com as quais mantém relação com o seu trabalho, sejam elas municipais e estaduais ou federais. Por isso, é preciso entender que, quanto mais a escola adquire autonomia e competência, mais responsabilidade ela assume diante da comunidade.

As escolas precisam assegurar um padrão mínimo de qualidade para todos os seus alunos e para as escolas do sistema. A busca da qualidade pressupõe também o princípio da gestão democrática como orientadora da construção de uma escola que valorize as relações estabelecidas pelos indivíduos em seu cotidiano.

Para nortear todas as ações, são considerados os princípios de igualdade para acesso e permanência na escola, a quantidade de ensino como privilégio de toda uma gestão democrática e a valorização dos profissionais da educação. Revista Gestão em Rede, nº 21, jun./jul. 2000, p.4. (depoimento)

Como princípio a quantidade de ensino relaciona-se a outro: o da organização curricular que a escola deseja adotar, visando assegurar uma aprendizagem voltada para as necessidades e o sucesso do aluno. Assim, o currículo precisa ser visto como o eixo central da discussão na escola, de forma que o conhecimento possa ser percebido e construído a partir da integração das diversas áreas do saber e não de maneira isolada e fragmentada.

A valorização dos profissionais da educação constitui outro princípio importante em nossa discussão. Assim, o Projeto Político-Pedagógico precisa reconhecer que a qualidade de com a ensino está intimamente relacionada a valorização do magistério, na defesa de uma adequada formação dos seus profissionais em dois níveis: a formação inicial, destinada a oferecer ao futuro profissional da educação as condições básicas ao seu ingresso na profissão e uma visão geral de sua atuação no magistério; e a formação continuada, voltada para os professores em exercício, visando ajudar no aperfeiçoamento de suas próprias práticas.

A democratização da gestão avançou com o processo de participação vivenciado por todos; criou-se um sistema de visitas domiciliares a alunos evadidos, reduzindo-se a evasão e a repetência; valorizou-se a cultura a partir da organização dos segmentos de dança, teatros, pastoral; passou-se a ter mais transparência na utilização dos recursos financeiros; valorizaram-se os recursos humanos; elevou-se a prática pedagógica e a relação com a comunidade; melhorou-se a estrutura física do prédio e as condições do trabalho; os alunos garantiram seus direitos e passaram a se organizar. O mais importante é que este conjunto de ações e práticas aumentou o nível de satisfação de professores, alunos, funcionários e pais, além de resultar na conservação do patrimônio escolar. (Revista Gestão em Rede, nº15, ago/set. 1999, p. 14) (depoimento)

Em todo o período histórico observamos crises no aspecto sócio-econômico, tal situação permeada pela falta de democracia e cidadania, assim como por incipientes projetos sócio-políticos, acabou por influenciar todo o retrospecto educacional brasileiro.

A Nova LDB, Lei nº 9394/96, prevê no seu artigo doze inciso I, que "os estabelecimentos de ensino respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica". ( ... ) A proposta pedagógica ou projeto pedagógico relaciona-se à organização do trabalho pedagógico da escola; o plano de trabalho está ligado à organização da sala de aula e outras atividades pedagógicas e administrativas. (VEIGA, 2005, p.12).

Tal legislação veio fornecer à escola e a seus segmentos subsídios para formular sua proposta em conformidade com as políticas nacionais, estaduais e municipais, na intencionalidade de considerar as especificidades de cada instituição.

Nesta perspectiva, a construção do Projeto pedagógico tem a finalidade de definir normas regimentais, currículos e programas, escalas de serviço, horários, dentre outros aspectos estruturais para o trabalho pedagógico vinculados às ideologias e as formas como serão trabalhados.

Cabe ressaltar que neste momento de formulação do Projeto Político-Pedagógico não basta levar em consideração somente sua elaboração e estruturação, mas apresentar clareza, concisão e objetividade, agrupando ações capazes de solucionar os problemas e fortalecer os aspectos positivos da escola, determinando as pessoas que irão realizar cada ação, dividindo as responsabilidades para que todos possam participar.

No Brasil o tema da autonomia da escola encontra suporte na própria Constituição, promulgada em 1988, que institui a "democracia participativa" e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder "diretamente" (art. 1). No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: "o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas" e a "gestão democrática do ensino público" (art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola. (GADOTTI, 2004, p.44).

Para que o projeto pedagógico tenha êxito é necessário que todos participem com responsabilidade, sendo de suma importância levar ao conhecimento de todos os envolvidos o seu significado, sua importância e objetivo, analisando e discutindo todos os problemas em questão, buscando soluções com metodologias eficazes, revendo e corrigindo as falhas ocorridas através da avaliação periódica das ações, verificando sua eficácia.

A autonomia não é algo a ser implantado, mas, sim, a ser assumido pela própria Escola. Não se pode confundir ou permitir que se confunda a autonomia da Escola com apenas a criação de determinadas decisões administrativas e financeiras. A autonomia Escolar não será uma situação efetiva se a própria Escola não assumir compromissos com a tarefa educativa; com relação a esse ponto é preciso lembrar insistentemente, que o destino das reformas de ensino é decidido no interior das salas de aula. (VEIGA, 2005 apud AZANHA, 1995, pp.144-145).

Nesta ótica, acredita-se que a gestão da escola vai além das decisões administrativas e financeiras, procurando estimular a participação de diferentes pessoas e articulando o fazer pedagógico para atingir um objetivo específico: a educação de qualidade, legalmente determinada.

O projeto pedagógico deverá proporcionar uma visão ampla da escola, com atenção a todos os envolvidos e, de imediato, trabalhar em cima de uma metodologia adequada. A construção do processo democrático não deve ser mecânica e sem compromisso, existirá a partir do momento em que houver maior autonomia e participação de todos, pois a autonomia é a capacidade e a liberdade de decidir.

Apesar de o sistema educacional apresentar uma estrutura legal e jurídica pré-determinada, limitando as ações da escola com regras e normas conservadoras definindo diretrizes e acompanhando as ações, cabe à escola criar mecanismos que lhe permita agir de forma correta, explorando espaços com atitudes positivas, pois a autonomia só é verdadeira e duradoura quando conquistada. Apesar das leis serem incisivas cabe à escola criar ações inovadoras que possibilitem o seu real cumprimento.

### **2.3 A GESTÃO PARTICIPATIVA À LUZ DA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL/LEI Nº 9.394/96**

A Lei 9.394/96 define as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabelece os princípios para todas as modalidades de ensino, que são: propiciar aos educandos a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto-realização e preparação para o trabalho e, também, para o exercício consciente da cidadania. (CARNEIRO, 1998). Nesse sentido, a escola deve atender o cidadão e contemplar a educação de modo racional e voltado às necessidades plenas do ser humano.

Para tanto, a LDB 9.394/06 define a educação como “(...) direito de todos (direito social) e, portanto, deveria ser universal, gratuita, democrática, comunitária e de elevado padrão de qualidade. Em síntese, transformadora da realidade. (...)” (CARNEIRO, 2004, p.22). Nesse sentido Freitas (2006) ressalta que:

A constante melhoria do sistema de ensino e da escola é um objetivo perseguido pela administração em educação. A sociedade, organizada em instituições públicas e privadas, identifica a relevância da administração como um meio para atingir objetivos, avaliar processos e resultados, ajustar-se às demandas.

Analisando os ditames da nova LDB, observa-se que ela traduz os objetivos da Constituição Federal, quando reafirma o direito à Educação para a faixa de zero a 6 anos, ressaltando seu caráter educativo e o acesso e a permanência do trabalhador na Escola (Art. 32). No que se refere aos profissionais da Educação, observa-se o aperfeiçoamento profissional continuado, com licenciamento periódico remunerado (Art. 67, II); a inclusão do tempo de estudo, planejamento e avaliação na carga horária de trabalho (Art. 63, III, IV, V); e a formação docente para técnico administrativo, direção de escola, supervisão e orientação educacional.

Desse modo, percebe-se que a educação vai se impondo cada vez mais nestes tempos de grandes mudanças e inovações nos processos produtivos e de novas formas de trabalho, exigindo novas práticas de gestão escolar para poder se ajustar e se projetar como referência na sociedade, onde todos cuidam e participam do processo de gestão. Para Freitas (2006)

(...) a equipe escolar pode adaptar-se às novas possibilidades gestoras e pedagógicas...". Há necessidade de aprimoramento com base teórica e prática sobre gestão democrática...para que a equipe escolar "...possa exercer autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira.

É importante ressaltar que uma proposta escolar estará amparada e segura se houve um Projeto Político-Pedagógico ativo e possível de ser colocado em prática e que conte com a participação de todos os membros da escola e da comunidade da mesma. É no projeto da escola que ela define "seu papel como instituição numa sociedade pós-moderna e pós-industrial, caracterizada pela globalização da economia e das comunicações, pelo pluralismo político, pela emergência do poder local" (GADOTTI, 1997, p. 02).

Esse novo modelo de busca a autonomia da escola rumo a construção da cidadania, considerando os aspectos particulares de cada sociedade, objetivando introduzir inovação e provocar mudança no sistema educacional.

De certa forma, a palavra "inovação" significa mudança e o "novo" só adquire sentido a partir do momento em que ele entra em relação com o já existente, o que leva a perceber que não se pode descartar a realidade existente, mas estudá-la para transformá-la.

É importante considerar que o projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção, ao contrário é o resultado da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas

pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade pois:

O projeto pedagógico da escola está hoje inserido num cenário marcado pela **diversidade**. Cada escola é resultado de uma processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais. Diante disso, desaparece aquela arrogante pretensão de saber de antemão quais serão os resultados do projeto. A arrogância do dono da verdade dá lugar à criatividade e ao diálogo. A pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da educação da nossa época. (GADOTTI, 1997, p.02 – grifo do autor)

Nessa compreensão, o planejamento participativo pode ser compreendido como um processo de mudança e de antecipação do futuro, que estabelece princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola realizado de forma dialógica e pela interação entre os educandos e os educadores, tornando a escola uma espaço de socialização prazerosa e de harmonia.

#### **2.4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO NA LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL/LEI Nº 9.394/96**

Sabemos que as leis são fontes de esperança, mas não fazem milagres, visto que a realidade social não muda por um simples passe de mágica. Nesse sentido elas são pontos de partida para que a realidade seja repensada e que, com base em sua aplicação, avanços sejam alcançados. A lei máxima do nosso sistema educacional reflete sobre um processo e um Projeto Político-Pedagógico para a educação brasileira. É chamada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96) porque estabelece: as diretrizes que definem os

princípios, as finalidades, as intenções e os objetivos da educação brasileira; as bases referentes aos níveis e as modalidades de ensino, aos processos de decisão, às formas de gestão e as competências e responsabilidades relativas à manutenção e ao desenvolvimento do ensino no país.

Na LDB, destacam-se três grandes eixos diretamente relacionados à construção do projeto pedagógico. Vejamos agora, quais são eles: o eixo da flexibilidade que vincula-se à autonomia, possibilitando à escola organizar o seu próprio trabalho pedagógico; o eixo da avaliação que reforça um aspecto importante a ser observado nos níveis do ensino público (artigo 9º, inciso VI); o eixo da liberdade que expressa-se no âmbito do pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas (artigo 3º, inciso III) da proposta de gestão democrática do ensino público (artigo 3º, inciso VIII), a ser definida em cada sistema de ensino.

Esses três grandes eixos da LDB reconhecem na escola um importante espaço educativo e em seus profissionais uma grande competência técnica e política que os habilita a participar da elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico. Dessa forma democrática a lei amplia o papel da escola diante da sociedade, colocando-a como centro de atenção das políticas educacionais, sugerindo cada vez mais sua tão sonhada autonomia.

É inegável que a LDB 9394/96, trouxe um grande avanço legal para a construção do Projeto Político-Pedagógico pelos educadores. Vejamos o que delega a Lei aos sujeitos que fazem parte da elaboração do projeto pedagógico:

Artigo 12- Os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica (...)

VI I- informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Artigo 13- Os docentes incumbir-se-ão de :

- I- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.
- II- elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Artigo 14- Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- III- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O trabalho coletivo na escola, como fonte de uma ação democrática que vem no intuito de transformar a educação, em ações compartilhadas entre todos os atores que fazem parte desse espaço, onde cada dia depara com problemas de diversas naturezas no cotidiano escolar. Esses problemas são desafiadores e precisam ser discutidos pelo coletivo da escola, o qual, por sua vez, é heterogêneo? Porque ele é formado por diversos segmentos: professores, gestores, pessoal técnico-administrativo e de apoio, alunos, pais e/ou responsáveis e representantes da comunidade local-que possuem conhecimentos, ideias e valores diferentes que podem gerar conflitos.

Por isso, é bom lembrar que o trabalho de construção do projeto pedagógico não é um processo harmônico, sem conflitos. Ao contrário: é um processo que apresenta conflitos, existindo nele interesses de segmentos divergentes. Mas é exatamente essa diversidade de segmentos que torna o seu processo de construção rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que surge o coletivo da escola.

O coletivo da escola estrutura o seu trabalho visando assegurar, acima de tudo, o sucesso dos alunos e o atendimento das necessidades educativas de sua comunidade.

Entretanto, precisamos reconhecer o conflito como algo positivo, que ajuda no crescimento do coletivo. Nesse sentido, o conflito pode ser percebido como algo que enriquece o grupo e o leva, pelo diálogo, a buscar soluções compartilhadas para os problemas que enfrenta.

Da mesma forma que o mundo social é constituído por indivíduos e segmentos que estão em constante interação, assim como por confrontos que dizem respeito aos seus interesses, na escola também temos situações de conflito que devem ser trabalhadas pelos gestores, de forma a não se perder a visão de grupos e de ação compartilhada.

Ao basear seu trabalho na discussão coletiva, a escola pode melhorar a quantidade dos serviços que presta à comunidade e estimular ações compartilhadas entre os seus membros, visando à realização de sua maior tarefa: a construção do seu projeto pedagógico.

Esse projeto pedagógico precisa do trabalho coletivo nos vários momentos de sua elaboração, com o objetivo de assegurar ações solidárias entre os sujeitos da escola. Por isso, antes de discutir a concepção propriamente dita de projeto pedagógico, é interessante refletir sobre a importância do trabalho coletivo para a busca de uma visão compartilhada na escola.

### 3 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PRESSUPOSTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

#### 3.1 CONCEPÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao se falar em gestão participativa, primeiramente, é importante esclarecer os conceitos e definições que contemplam o tema e a visão de autores sobre o mesmo. Para Freitas (2006) "a consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na internalização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos". Diante dessa concepção, pode-se dizer que para se implantar a gestão participativa é fundamental considerar crenças, idéias, valores, ética, formas de trabalho e de organização social e cultural da comunidade escolar a qual deve participar ativamente da construção da nova gestão escolar.

Pode-se interpretar, ainda, como problema para uma gestão escolar participativa e democrática a falta de orientação dos gestores educacionais sobre as diretrizes para envolver estrategicamente todos os componentes do processo ensino↔aprendizagem, de forma a garantir aos alunos o acesso aos saberes científicos e culturais necessário para o exercício da cidadania de forma satisfatória e de acordo com cada realidade. Na concepção de Gandin e Cruz (1995, p.18):

(...) Cada um e cada grupo deve sempre defender sua verdade com energia – isto também é contribuição ao educar-se – mas não impô-la de modo algum. O que queremos ressaltar é que os valores, os rumos, as normas devem ser construídos em conjunto e que todo esforço e todo sacrifício não têm sentido em si mesmos, mas somente quando forem dirigidos à consecução de algo importante; este algo importante é, sempre, um tipo de sociedade e um tipo de pessoa claramente caracterizado.

Deste modo, a escola deve trabalhar em busca de alternativas que proporcionem melhorias na qualidade do ensino oferecido à comunidade, através de um planejamento participativo que identifique a escola com a sociedade na qual está inserida e oriente as práticas pedagógicas dos educadores no sentido de atender as necessidades da mesma por meio de uma gestão participativa.

Neste contexto que se apresenta como sendo um espaço para todos, é importante considerar que a escola é um espaço de socialização de diferentes gêneros, em que se torna necessário que o gestor consiga estabelecer um clima de respeito mútuo, trabalho coletivo, sensibilizando os envolvidos no processo educacional, para que haja satisfação e interesse e, acima de tudo, valorização do profissional da educação na sua dimensão humana.

Não se pode conceber a administração escolar como aplicação de métodos e técnicas, importados de empresas que não têm objetivos educacionais, mas como um espaço de impregnado de práticas pedagógicas, com vistas a formação dos cidadãos críticos e questionadores, transformadores de suas realidades. Isso torna a escola diferente das demais empresas existentes. Para Wittmann (2006, p.16)

(...) a escola como instância de construção humana tem especificidades radicalmente diferentes de outras instituições e organizações. (...) A escola, nos processos de seu funcionamento e de sua gestão, é antagônica a empresa, por que enquanto a empresa é um lugar onde as pessoas são usadas como recursos, exploradas para a acumulação do capital, a escola é um lugar de construção de pessoas como gente.

Ao se buscar construir uma escola transformadora, é preciso, primeiro, transformá-la e superar as visões gerenciais gerais e adotar as perspectivas da teoria da administração da educação, fundada na gestão da formação humana e na mediação pedagógica. É nesse sentido

que precisam ser transformados os sistemas de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola.

É importante ressaltar que, na gestão tradicional e autoritária, observa-se todo o poder nas mãos do diretor. Porém, não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores. A escola deve trabalhar em função do seu papel educativo, apoiado em práticas pedagógicas. Para Wittmann (2006, p.21)

Para pensarmos práticas de gestão escolar, é da mais alta importância reconhecer que exercício da sua gestão em nível institucional é dimensão intrínseca da própria prática social da educação. Portanto, em educação, não há lugar para gerência ou comando, a partir de fora do trabalho pedagógico. A coordenação da prática educativa, seu direcionamento, programação e avaliação constituem aspectos internos do próprio movimento educativo.

Este novo conceito exige mudança de comportamento e de pensamento, que acontecem aos poucos. No entanto, é importante saber que para que haja mudança é preciso que as pessoas tomem consciência e reflitam sobre o objeto a ser modificado, ajustando-o aos interesses social, econômico e político do contexto.

É certo que as mudanças ocorrem gradativamente, ensejando que a escola mude e a sociedade também se modifique, Entretanto, qualquer transformação não se decide individualmente, mas no coletivo. Educadores, educandos, sociedade e pais devem considerar-se parceiros na construção de um futuro comum e promissor para a escola e para a educação.

É grande a luta no mundo todo por uma educação de qualidade e universal, que de forma democrática vislumbre as realidades sociais vigentes e prepare as pessoas para o mundo do trabalho e para o exercício da cidadania.

É fundamental esclarecer que as Escolas estão inseridas em contextos diversos, com características particulares que devem ser respeitadas para se projetar ações específicas que atendam a realidade dos mesmos. Não se entende, portanto, uma escola sem autonomia para estabelecer seu planejamento de gestão e autonomia para executá-lo e avaliá-lo.” (GADOTTI, 1997, p. 02).

Diante da visão do autor, a gestão democrática da escola exige que as pessoas estejam consciente da necessidade de repensar os modelos burocráticos e centralizados existentes e adotarem novos comportamentos, ou seja, mudança de mentalidade na forma de gestão escolar, colocando esta como uma instituição à serviço da comunidade em atenção as suas próprias necessidades. Nessa perspectiva, Gadotti (1997, p.03) diz:

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele tornar-se sujeito da sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. Passamos muito tempo na escola, para sermos meros clientes dela. Não há educação e aprendizagem sem sujeito da educação e da aprendizagem. A participação pertence à própria natureza do ato pedagógico. A autonomia e a participação - pressupostos do projeto político-pedagógico da escola - não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. [...]

Neste sentido, compreende-se que a construção de ações pedagógicas, de forma participativa, divide as responsabilidades na gestão, uma vez que todos estão envolvidos nas ações e nas decisões, sendo, portanto, todos responsáveis e gestores. Para tanto, é necessário ousadia, comprometimento e abertura à mudança, para que esse modelo de gestão se

desenvolva. Nesta premissa, a gestão participativa surge como um instrumento de renovação da escola, com metas e objetivos visualizando o futuro dela e dos educandos de forma diferente e superior ao que já existe. Veiga (2003, p.274) enfatiza que:

A inovação procura maior comunicação e diálogo com os saberes locais e com os diferentes atores e realiza-se em um contexto que é histórico e social, porque humano. A ciência emergente opõe-se às clássicas dicotomias entre ciências naturais/ciências sociais, teoria/prática, sujeito/objeto, conhecimento/realidade. Trata-se, portanto, de buscar a superação da fragmentação das ciências e suas implicações para a vida do homem e da sociedade. (...) Os processos inovadores lutam contra as formas instituídas e os mecanismos de poder. É um processo de dentro para fora. Essa visão reforça as definições emergentes e alternativas da realidade. Assim, ela *deslegitima* as formas institucionais, a fim de propiciar a argumentação, a comunicação e a solidariedade. (grifo do autor)

Deste modo, a Escola deve trabalhar no sentido de manter o aluno e fazer com que essa se desenvolva para o exercício pleno da cidadania. No entanto, não basta esperar por soluções genéricas dos sistemas educacionais. É fundamental criar propostas que resultem de fato na construção de uma escola democrática e com qualidade social, reconhecidos pelas instâncias superiores, para que as propostas recebam incentivos e sejam asseguradas a exeqüibilidade das mesmas.

Ressalta-se que através do planejamento participativo, a escola que define cada uma das ações educativas a serem desenvolvidas de forma integrada. Porém, é um processo que requer a sensibilização e a conscientização de seus agentes para vencer as resistências em relação a novas práticas educativas. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por esta proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável. Considerando a importância da participação em estruturas diversas, inclusive as estruturas educacionais. Filho (1992, p.02) ressalta:

[...] a participação assegura a proteção dos interesses individuais e o bom governo, promovendo inclusive a eficiência. [...] As estruturas participativas incentivam e motivam os indivíduos a se envolverem política e socialmente e este envolvimento, por sua vez, fortalece, legitima e dá credibilidade às estruturas participativas. Uma vez fortalecidos, os sistemas participativos se tornam auto-sustentados porque o próprio processo de participação estimula e desenvolve nos cidadãos aquelas qualidades que são necessárias ao seu bom funcionamento.

Para o desenvolvimento de uma consciência crítica, a sociedade e a escola passam por um processo de conscientização da necessidade de se construir uma escola que corresponda às necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais do ambiente no qual está inserida para formar cidadãos mais conscientes e capazes de aprender para transformar suas próprias realidades, envolvendo-se durante a projeção de ações politicamente desenhadas e destinadas a eles.

Pode-se conceber que o objetivo da política é a realização da vontade coletiva dos cidadãos e o interesse público, sempre objetivando a instauração dos direitos para todos. Neste caso, a política está identificada “não uma simples catalogação dos fatos e das leis que regem a *polis*, mas sua discussão e análise, para só então chegar à própria essência do fato político e aos fundamentos da arte de bem governar” (FARIA 1994, p.66).

Diante deste pressuposto, é importante repensar o paradigma de gestão escolar existente e refletir sobre as novas formas de gestão, observando a necessidade de capacitação profissional para os gestores, para que estes possam atuar positivamente no âmbito escolar, criando condições para que os professores dinamizem e desenvolvam suas ações educacionais, em acordo com as necessidades reais da sociedade e do contexto.

Ressalta-se que a interação entre os componentes da escola facilitará a comunicação e possibilitará uma gestão democrática, onde todos podem ouvir e também, serem ouvidos, modificando pensamentos e transformando a realidade.

É importante ressaltar que o movimento da Escola é contínuo e que os fatos do cotidiano servem como base para que se possa pensar em propostas para corrigir as falhas e potencializar os pontos positivos, a partir das experiências vivenciadas na própria Escola e das relações que ela estabelece com sua comunidade. Kruppa (1994, p.99) rejeita a ideia de que a escola seja um espaço imutável quando diz que:

[...] Níveis diferenciados na relação da escola com a realidade podem levar a que esta cristalização seja maior ou menor, fazendo com que a escola se apresente como uma instituição imutável, acima da possibilidade da intervenção daqueles que a frequentam, ou o contrário, que ela seja um espaço vivo, aglutinador, de pessoas envolvidas na elaboração de conhecimentos e de práticas que visem a transformar, positivamente esta realidade.

Compreende-se que muitas vezes as pessoas tendem a não usar as oportunidades de participação que lhes são oferecidas, utilizando a desculpa de não possuírem as habilidades de tomada de decisão e o conhecimento necessário para serem participantes informados. No entanto, a participação é parte do processo de educação baseada na responsabilidade e na aquisição de habilidades e atitudes requeridas para qualificar um participante informado. Isto requer sensibilização e conscientização para que as pessoas tomem parte e desenvolvam culturas mais participativas, através da abertura da transformação das escolas em ambientes culturais participativos.

[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e

ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil. Abrindo-se à participação, a escola estará educando para a democracia e para a cidadania, pois, a participação constitui a "viga-mestra da construção da cidadania" (PINTO, 1995, p. 175).

Porém, cada indivíduo terá seu grau de responsabilidade e um papel efetivo na gestão democrática. O nível de participação dos agentes do Projeto Político-Pedagógico define o tempo de execução das ações. Cada ator tem sua função específica na referida construção e estarão conforme as definições a seguir, responsabilizadas em fazer do planejamento uma ação coletiva e intimamente interligada na escola.

### **3.2 PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS DA ESCOLA NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.**

Para se planejar ações educativas de uma escola, é necessário identificar quem são os indivíduos que participam dela, qual a realidade de cada um e, quais suas perspectivas futuras para poder atender e transformar a realidade da comunidade escolar. Para tanto, torna-se relevante compreender o significado de "gestão participativa", considerando que as ações educativas devem atender ao coletivo escolar e, portanto, deve emanar desse coletivo.

A participação é uma resposta a um dos anseios mais fundamentais do homem: ser levado em conta, tomar parte, ser incluído, ser respeitado. Todavia, a participação só tem sentido quando existe por detrás, uma ética, uma disposição em mudar realmente o que for necessário e não apenas as aparências ( ... ) Pela participação, o indivíduo pode assumir a condição de sujeito e não de objeto. (VASCONCELLOS, 2004, pp.24-25).

No entanto, percebe-se que não é fácil aproximar as partes para que construa uma escola integrada e com base na realidade que a circunda, explorando as necessidades e os interesses da comunidade ali inserida, aplicando na prática o que teoricamente se concebe como gestão participativa e democrática, pronta para o exercício pleno da cidadania. Porém, vale dizer que:

[...] Quando pensamos no planejamento educacional e na organização do trabalho na escola em uma perspectiva cidadã, faz-se necessário explicar o significado da palavra cidadania, entendida aqui como o exercício pleno e democrático, por parte da sociedade, de seus direitos e deveres [...] avaliando e ampliando a participação de diferentes atores em sua administração e em sua gestão; assumindo a escola como uma instância social de contradições que propiciam o debate construtivo e, sobretudo, enquanto entidade que tem por principal missão propiciar a aprendizagem e formar cidadãos. (ROMÃO & PADILHA 1998, p.53)

Nesse contexto, é importante envolver os professores, o corpo técnico, a direção, os alunos e a própria comunidade no planejamento educacional para promover a educação dentro de um contexto, considerando que "a consolidação da educação básica e superior, como componente da educação escolar e como direito de todos os cidadãos, é um objetivo não somente do governo, mas de toda a sociedade brasileira" (VEIGA, 2003, p.268).

Apesar das recomendações, nos deparamos com situações que centralizam as decisões e impedem a participação de todas as instâncias educacionais no processo de planejamento por diferentes situações. Para Vasconcellos (2005, p.33):

A não-participação também pode se dar no sentido de se reduzir às áreas de domínio, o âmbito do campo do planejamento, qual seja, o sujeito/grupo tem liberdade para decidir até certo nível, mas não

participa do plano mais global. A consequência disso é a interferência de instâncias superiores no planejado [...]

Assim sendo, a participação deve se dar em sentido global do processo de planejamento das ações educativas, pois a escola passa a ser vista como mediadora entre o indivíduo e a sociedade, entende-se que o aluno assimila as regras sociais, os conhecimentos básicos, os valores morais coletivos e os modelos de comportamentos impostos pela sociedade, preparando-se para atuar nela. Portanto, devem compreender sua realidade e opinar criticamente sobre ela.

A participação é primordial para enfrentar qualquer construção de um processo, pois oferece condições para uma gestão coerente e participativa, objetivando o sucesso do aluno e a qualidade da escola. É impossível acontecer sem a valorização e engajamento de toda a escola, haja vista que uma verdadeira acomodação por parte do dirigente, com a centralização de tarefas em si ou em pequeno grupo, sem determinação ou divisão de fazeres, inviabilizará o envolvimento educacional.

[...] mais importante do que ter um texto bem elaborado, é construirmos um envolvimento e o crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, no processo de elaboração do projeto, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição. Planejar *com* e não planejar *para*. [...] (VEIGA, 2005 *apud* VASCONCELLOS, 1991, p.26).

Na visão de alguns autores o planejamento participativo é um requisito da escola democrática, composto por várias partes que se interligam formando um grande instrumento de desenvolvimento administrativo e humano, através do qual é possível. Assim, vale destacar Romão & Padilha (1998, p.60) quando afirmam que:

[...] quebrar a coluna dorsal do planejamento educacional autoritário, de cima para baixo, seja em que nível for, invertendo a relação de poder na educação e, por conseguinte, na própria sociedade. Estará também contribuindo para superar a resistência a participação no âmbito escolar, que considera (com razão) o planejamento atualmente praticado uma atividade meramente burocrática, sem sentido, de caráter tecnicista e com objetivos apenas formais.

Analisando o posicionamento dos autores, compreende-se que não se pode trabalhar com suposições, é preciso planejar sistematicamente os objetivos pretendidos pela escola, identificando os componentes do planejamento para poder entender o significado e importância do mesmo. O estabelecimento dos objetivos é a primeira coisa a ser realizada no planejamento, e se refere aos resultados que se pretendem chegar dentro de um espaço de tempo, utilizando os recursos possíveis ou disponíveis.

Neste caso, se faz importante a participação da sociedade uma vez que esta é fundamental para que se possa avaliar de que forma está acontecendo a aprendizagem e quais os entraves para que ela seja de qualidade, pois sabemos que a escola e a família caminham juntas e ambas devem estar interligadas para acontecer realmente a aprendizagem.

Vasconcellos (2005, p.37) reforça:

O que dá vida a uma escola? Seria o Planejamento? Não podemos ter a ilusão [isolada]. São as pessoas, o sujeitos que historicamente assumem a construção de uma prática transformadora. Antes de mais nada precisamos de uma 'matéria-prima' fundamental: as pessoas, que buscam, que sonham, pensam, interrogam, desejam. Numa concepção libertadora, sujeitos, projetos e organizações devem se articular a partir do fundamental, que são as pessoas, construtoras e destinatárias da libertação. (grifo do autor)

Deste modo, pode-se concluir que através do Projeto Político-Pedagógico se consegue chegar à gestão democrática da escola, uma vez que todos atuam como gestores dos serviços educacionais. Neste novo contexto, é possível superar o paradigma da autocracia, em favor da democracia a construir uma educação de qualidade, trabalhando ações voltadas para realidades específicas que promovam a escola em seu âmbito de atuação.

Para tanto, é necessário envolver cada segmento da instituição, considerando seu compromisso, sua vontade de mudar, de pensar, contribuir para o desenvolvimento da escola. E, na busca de soluções frente aos desafios mais comuns de uma entidade educacional, torna-se fundamental executar reformas sócio-políticas articuladas e coerentes, pela comunidade escolar. Sendo de notável significação levar em consideração algumas ações coletivas para que a implantação do Projeto Político-Pedagógico seja próspera no interior das instituições escolares.

Primeiramente, ressalta-se a construção de uma comunidade democrática de aprendizagem, Gadotti (2004, p.16) enfoca que: “a participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do Estado, fluindo de maneira mais efetiva no seu funcionamento”.

Concomitante a isto, a conquista é obtida através da competência técnica e pelo compromisso profissional. Assim, um projeto não se concretiza, nem se consolida em ações individuais e solitárias, mas na ação coletiva. Por isso, à competência e ao compromisso profissional, acrescenta-se a coesão do grupo, que quanto mais estiver empenhado em levar a termos objetivos comuns, mais terá condições de efetivar seu Projeto Político-Pedagógico.

Neste sentido, a nova postura por parte da equipe diretiva é de suma importância para que a democracia esteja presente nas atitudes dos construtores de um projeto, Libâneo (2003, p.81), destaca:

Em relação, ainda, ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e ao status da pessoa. É uma qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

Assim sendo, viver um planejamento participativo em uma escola oferece riscos, o primeiro refere-se aos coordenadores, gestores ou técnicos, que podem durante o processo manipular os interesses da maioria comunitária, determinando o que fazer, como, quando e porque decidir e agir. O segundo mostra a coordenação utilizando a informação e a comunicação para manipular politicamente a comunidade educativa, tentando convencê-la a aceitar determinados projetos criando uma participação ilusória.

Apesar de estes riscos serem possíveis de acontecer, a escola é um lugar reservado a uma educação consciente, crítica, criativa e participativa, desde que todos acreditem em um processo político de educação, capaz de produzir mudanças nas relações interpessoais e sociais.

As atividades do planejamento participativo não podem ser preestabelecidas ou determinadas. Elas existirão na razão direta das necessidades da comunidade que são múltiplas e variam conforme o tempo ou o lugar onde se situam e o grau de maturidade política e social de seus integrantes. (VIANNA, 2000 apud CORNELLY, 1977, p.43).

Referente a esta construção de um planejamento participativo, as práticas de gestão incluem a participação dos envolvidos no processo educacional. Para a formação de uma boa equipe de trabalho é importante ter sintonia quanto aos objetivos a serem alcançados e os meios de atingi-los. Dentro de uma organização escolar, trabalhar em equipe significa cooperação, diálogo, compartilhamento de atitudes e conhecimentos, visões em conjunto, favorecendo assim a convivência, a quebra de resistência às mudanças, rompimento de

práticas isoladas, indicando para o aumento da qualidade nas tarefas alcançando o objetivo educacional almejado: a aprendizagem.

Quanto à construção de princípios de cidadania a escola é responsável pela promoção ao desenvolvimento do cidadão, no sentido pleno da palavra. Então, cabe a ela definir-se pelo tipo de cidadão que deseja formar, de acordo com a sua visão de sociedade.

[... ] a nova cidadania trabalha com uma redefinição da ideia de direitos, cujo ponto de partida é a concepção de um direito a ter direitos [...] concepção que não se limita a conquistas legais ou ao acesso de direitos previamente definidos, ou a implantação efetiva de direitos abstratos e formais, e inclui fortemente a invenção! criação de novos direitos que emergem de lutas específicas e da sua prática completa [...] (VEIGA, 2005, p.52).

A formação para a cidadania se inicia pelo próprio exemplo da escola, em ampliar seus espaços para que todos os seus integrantes possam se sentir motivados a participarem. Tal participação não pode partir apenas da presença em reuniões e do simples fato de comparecer as festas e a outros eventos promovidos na escola, mas estar presente na própria ação educacional.

No que consiste a construção da gestão no ambiente educacional Libâneo (2003, p.318) conceitua gestão como sendo, "a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos". Sendo assim, o conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, onde a participação responsável e comprometida das decisões envolve todos os atores da equipe pedagógica e administrativa do espaço educacional.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tais devem ser entendidos. Assim, ao se

caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interfere, direta ou indiretamente, a escola demanda um novo enfoque de organização.

A gestão abrange a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada no contexto de construção das atividades voltadas para a formulação do Projeto Político-Pedagógico.

É falso considerar que a existência documental do Projeto Político-Pedagógico em uma escola seja a garantia do sucesso da prática educacional, pois para tal fato ocorrer, necessário se faz que todos os segmentos estejam integrados e trabalhando com solidariedade, autonomia e com consciência crítica sobre a responsabilidade de seu papel no processo.

Partindo do princípio que o aluno é o centro e, ao mesmo tempo, o elemento principal da instituição escolar não só para aprender, mas também para participar ativamente de suas ações, este deve ter conhecimento dos acontecimentos e dos problemas da instituição para que possa participar, de acordo com sua capacidade, da tomada de decisões nos assuntos relacionados ao mesmo.

Os alunos podem ser representados individualmente, ou através das classes organizadas, como grêmios estudantis e grupos culturais específicos, seja para afrontar os problemas relacionados à própria classe ou a própria escola, seja para aprofundar temáticas relacionadas a toda a sociedade civil.

Se queremos uma escola libertadora, é absolutamente decisivo que os alunos assumam seu papel de sujeitos, que sejam protagonistas do seu processo de educação, superando a longa tradição da maquinaria escolar que tenta, de todas as formas, ainda que com a *melhor das boas intenções*, reduzi-los a meros "receptáculos". (VASCONCELLOS, 2004, p.77).

Os alunos como público-alvo do trabalho pedagógico, necessitam também participar da construção do Projeto, pois cabe a estes definirem quais suas principais aspirações em

relação à escola.

É responsabilidade da escola conceder ao aluno espaço para participar, criticar, discutir e propor em todo o processo que ocorre cotidianamente no ambiente escolar, tal atitude beneficiará e qualificará o ensino, favorecendo para a construção e exercício da cidadania.

Veiga (1996, p.81) afirma que "A escola deveria ser um espaço de expressões livres, que se coadunassem a determinações consensuais ligadas as normas gerais dos direitos humanos estabelecidos e ratificadas pela comunidade escolar".

É fundamental que o aluno, tanto individualmente como na condição de grupo adquira um papel de autêntico co-gestor de sua educação. Para tanto, precisa substituir o papel de executor passivo das ordens dos educadores, de submissão a critérios e programas, de escuta e cumprimento de mensagens para o de colaborador ativo em sua educação, participante no diálogo, membro ativo na elaboração e gestão do programa escolar, dos métodos e técnicas de ensino e participe da gestão de sua escola. (FILHO, 1992, p.05)

Para a formação que se deseja, os alunos precisam de valores que lhes permitam se posicionar na vida. Para tanto, precisam olhar o professor e acreditar que aquilo que ele lhes ensina serve para interpretar seus problemas e assumirem uma posição. Deste modo, o comportamento dos atores educacionais é a base para que os alunos se projetem acreditando que a educação tem o objetivo de formar para a cidadania. Kruppa (1994, p.99) ressalta:

A escola é uma instituição social: as ações repetitivas da escola, exercidas por grupos sociais com papéis distintos – o diretor, os professores, os alunos – acabam se transformando em regras, em normas sócias que organizam inclusive o espaço físico da escola. Essas regras é o fim específico da escola – criação e transmissão de conhecimentos – configuram a escola como uma instituição social,

que, como já vimos, pode e deve ser modificada quando não atender às necessidades que coletivamente os homens determinaram para ela.

Em relação ao professor, este é o profissional que organiza as atividades escolares de tal forma que compartilha das responsabilidades da escola no processo educacional e é responsável pela formação dos educandos, uma vez que seu conteúdo despertará estes para que possam interagir com suas realidades através dos conteúdos aprendidos.

A figura do professor tem sido entendida de diferentes formas na história da educação brasileira [...] Nos primórdios da descoberta do país, identificava-se com os jesuítas, preocupados em evangelizar e educar para as primeiras letras [...] com a instauração do capitalismo como doutrina econômica do século XX, a figura do educador sofreu grandes transformações [...] enquanto pessoa imbuída da doutrina capitalista [...] transmitirá aos alunos noções e princípios que garantam a hegemonia da classe dominante [...] fazendo-os crer que aprendem o que mais importante para sua condição de inferiores e dominados (VIANA, 2000, p. 68-69)

No tocante ao aspecto sócio-econômico, com a política neoliberal, a competitividade instalada e requerida pelo capital transnacional passa, cada vez mais, pela formação dos recursos humanos, atribuindo seu papel central à educação.

Neste sentido, observa-se a forte política educacional orientada pelo Bird, intencionando educar para produzir mais e melhor. Para o banco, o investimento em educação numa sociedade de livre mercado, permite o aumento da produtividade do crescimento econômico.

Em outra instância apresentam-se movimentos em prol da democratização do saber como condição prioritária para o cumprimento da real função social da escola, que é

universalizar o conhecimento historicamente produzido pela humanidade. Veiga (1996, p.47), afirma que:

O ambiente socioeconômico e político mundial apresentam turbulências, e está marcado por profundas e constantes transformações, exigindo das organizações extrema agilidade e competência adaptativa. Nelas, o conflito é elemento constitutivo, sendo capaz de "esquentar a temperatura das organizações e manter um clima propício à mudança adaptativa, pois conflito gera mudança, mudança gera adaptação e, em consequência, gera a sobrevivência da organização com salto de qualidade ou não, conforme as alternativas que gerar para superar o conflito na mudança.

Tais movimentos contrapõem-se às consequências das mudanças que foram determinantes e prejudiciais ao processo educacional brasileiro. Concernente às referidas mudanças, Vasconcellos (2004, p.77) afirma que:

Devemos reconhecer que as propostas de mudança, em muitas realidades foram implantadas de cima para baixo, sob a égide do tecnicismo, no contexto de desqualificação da formação [...] do esvaziamento da função docente. Aqui está a raiz de grande parte de sua descrença no ensino: a alienação deste processo, o seu exterior, estranho, burocrático, autoritário. No cotidiano da escola, muitas foram as contradições: propostas desvinculadas das condições para sua efetivação; formalismo [...]

Partindo destas circunstâncias constitui-se atualmente a necessidade de um profissional dotado de competências, que impulse a viabilização de ações e projetos voltados para a melhor qualidade do ensino. E, o caminho para que o processo de ensino↔aprendizagem se efetive é o Projeto Político-Pedagógico, baseado em políticas escolares mais amplas, evidenciando a formação holística do aluno.

Nessa perspectiva, a construção do projeto político-pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos

negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central. (VEIGA, 1996, p.22).

A construção e execução do Projeto da escola é que permite seu avanço em direção à autonomia do ensino. Autonomia esta, efetuada pela capacidade e pela responsabilidade da escola e do grupo de educadores de colocar em ação seu Projeto Político-Pedagógico, sendo tais aspectos - autonomia e projeto - elementos indissociáveis para promoção e competência dos educadores.

Apesar de alguns efeitos negativos difundidos, as mudanças sócio-culturais e político-econômicas, também geraram efeitos positivos, quais sejam o desenvolvimento científico e tecnológico, que influenciou nesta virada do século o empenho dos educadores na estruturação do Projeto Político-Pedagógico da instituição escolar. Contudo, tal atitude de acordo com Demo (2004, p. 82), "exige conhecimento de causa, traquejo em teoria da aprendizagem, reflexão madura sobre como avaliar e orientar".

A função do professor, diretamente ligada à aprendizagem dos alunos, requer conhecimentos abrangentes, compete-lhe ainda a participação direta na construção do projeto, o qual deve apresentar-se com objetivos claros de qualificar a instituição no que consiste ao ensino crítico e democrático. Assim, os docentes devem ter a responsabilidade de contribuir na viabilização das ações planejadas pela escola. Padilha (2003, p.750) enfatiza que:

O professor está ligado não somente a definição do projeto, mas de planos, currículos, de curso, de ensino e de aula ( ... ) estarão comprometidos com o projeto e principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente.

Neste sentido, cabe a escola oferecer oportunidades de crescimento profissional para que o professor possa participar e auxiliar o avanço dos processos pedagógicos que a instituição venha a criar. Paiva (2003, p.138), coloca que "a qualidade da prática docente está

determinada pelas condições materiais e institucionais da escola, que operam como elementos facilitadores ou limitadores da prática."

Algumas competências profissionais necessitam de fazer parte da ação do educador para que ele possa trabalhar em grupo de forma participativa, desenvolvendo um bom relacionamento com os colegas, disposição para colaborar e argumentar com propriedade. Libâneo (2003, p. 396) complementa afirmando que, "o professor é, em primeiro lugar, uma pessoa; o que significa que sua atividade se define tanto por aquilo que ele sabe quanto aquilo que ele é".

Assim, o professor como participante da construção do Projeto Político-Pedagógico precisa saber trabalhar coletivamente, como também, ter conhecimentos e fundamentações teóricas sólidas. Isto supõe constante aperfeiçoamento profissional por parte dos docentes e agentes pedagógicos.

O referencial teórico é imprescindível na formação de um educador crítico, pois se constitui num dos elementos básicos para a análise qualitativa da realidade, favorecendo a superação de uma concepção fundada no senso-comum, passando a uma consciência filosófico-científica da prática pedagógica. Porém, essa dimensão teórica precisa estar vinculada ao contexto educacional.

A investigação da prática educativa, à luz do referencial teórico, constitui-se, hoje, elemento essencial para articulação de um projeto coletivo de formação do educador e produção de conhecimento em educação. Nesta perspectiva, o cotidiano escolar define-se como campo e objeto de investigação e atuação profissional do docente, que deve ser um pesquisador em ação. Em defesa dessa concepção de formação continuada dos profissionais Libâneo (2003, p.375) diz que, "a própria escola é lugar de formação profissional, por ser, sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais."

Entende-se, neste sentido, que os professores produzem os saberes docentes em que estão implícitos nas suas práticas educacionais. Conforme enfatiza Demo (2004, p.83), "É preciso construir atitudes e compromissos, não apenas vantagens. A prática não desvaloriza a teoria. Ao contrário, se bem posta, a exige na outra ponta, e vice-versa."

Romper com a tradicional e velha hierarquia é um tanto quanto complicado, mas é o grande desafio de uma nova organização do trabalho pedagógico da escola e do trabalho pedagógico da sala de aula. Superar o mito de que uns mandam e outros obedecem, uns ensinam e outros aprendem, a partir de um trabalho organizado, sério onde todos compartilham a possibilidade de construir uma nova identidade para a escola.

É preciso ter consciência de que a dominação no interior da escola efetivas e por meio das relações de poder que se expressa nas práticas autoritárias e conservadoras dos diferentes profissionais, distribuídos hierarquicamente, bem como por meio das formas de controle existente no interior da organização escolar. Como resultante dessa organização, a escola pode ser descaracterizada como instituição histórica e socialmente determinada, instância privilegiada da produção, da apropriação, do saber. (VEIGA, 1996. p.21)

É bem verdade que não é fácil quebrar a barreira das práticas autoritárias e conservadoras no interior da escola, mas se faz necessário diante de tal realidade romper com as velhas práticas e assumir uma nova postura política ou de envolver todos os profissionais da educação.

Deste modo, a ação pedagógica docente requer compromissos, pesquisas, avaliação constante e principalmente discernimento e competência para refazer as teorias já existentes, pois de acordo com Paiva (2003, p.68) para que a prática seja renovada, necessário se faz voltar à teoria e refazê-la. Neste processo, ao fazer parte da construção do Projeto Político-Pedagógico o docente tem a oportunidade de reconstruir a realidade escolar de modo prático e teórico, buscando com isto, melhorias e avanços na qualidade educacional.

A escola faz parte da sociedade em que está inserida, não podendo pensá-la de forma independente da realidade social. As ações desenvolvidas na escola refletem o momento histórico em que a sociedade vive e tem papel importante na organização da mesma, mas também deve se modificar em função dela. Assim:

[...] O professorado da escola atua também como um corpo social, como um componente específico da comunidade escolar. Tanto em suas relações com a direção da escola, como com o colegiado, o corpo docente deve buscar através de representantes ou diretamente a instalação de uma prática administrativa participativa e co-gestionária na escola. [...] como consequência, a esta maior autonomia corresponderá maior responsabilidade. (FILHO 1992, p.05)

Pelo contato direto e diário com os demais membros da escola os professores têm condições de apresentar vários pontos de vista, acompanharem de perto os problemas e as atividades escolares. Além disso, os professores podem tomar parte nas decisões em relação à seleção das ações educativas, livros a ser utilizados, horários de trabalho, aquisição de material didático, divisão do orçamento pedagógico, organização de atividades para escolares (FILHO 1992).

Para tanto, os professores devem sentir-se atraídos pela proposta do Projeto Político-Pedagógico, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável perante a busca dos seus objetivos e valores construídos de forma democrática e participativa. Trata-se da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia tão almejada.

Em relação aos pais, durante muito tempo a presença destes na escola era algo arredo e de pouca abertura, quase sempre controlado e inibido. A presença dos pais na escola era combatida, por diferentes razões, principalmente pela insegurança dos professores e o receio

dos próprios alunos do acesso dos pais as suas vidas escolares. No entanto, os pais, assim como os professores, têm a mesma missão de educar os jovens.

Desse modo, a presença destes poderá atuar como um instrumento de melhoria da qualidade da prática docente, pois ambos compartilharão e acompanharão a vida dos educandos, interagindo e trocando informações precisas para o progresso dos alunos. Nesse sentido vale ressaltar Filho (1992, p.06) quando enfatiza que:

Na tarefa de educação das novas gerações, a família se torna, na verdade, 'a primeira escola de humanidade e de plena realização da dignidade pessoal e da dimensão social'. Os pais, de sua parte, precisam perder o sentimento de inferioridade como se colocam perante os professores, como profissionais da educação. Como os primeiros educadores naturais e como os titulares da responsabilidade primária da educação, precisam adquirir confiança em si mesmos, tomar consciência de seus direitos, buscar mais informações sobre a educação de seus filhos e assumir a corresponsabilidade no confronto dos problemas, nas mudanças necessárias e no controle dos resultados do trabalho pedagógico da escola.

Assim, dentro de suas responsabilidades, os pais devem ter o direito e o acesso a todas as informações referentes a escola na qual seus filhos estão inseridos, para atuarem como cidadãos co-responsáveis por um serviço público essencial a seus filhos e à sociedade como um todo.

A participação dos pais tem de extrapolar o nível da presença passiva na instituição, representar a visão da vida social circundante, repercutindo uma gestão descentralizada e autônoma da escola. A escola atual, como segmento social, necessariamente está ligada ao contexto real.

[...] tomar como indicador de sucesso de uma política de envolvimento dos pais na vida da escola o número de encarregados

de educação presentes num determinado evento, por exemplo uma reunião com o diretor de turma, pode constituir uma forma exemplar de mistificação da realidade. (VEIGA, 2004, p.75).

É necessário que a escola busque meios de ouvir o interesse deste grupo nos assuntos escolares de forma a valorizar e efetivar sua participação. O dever dos pais não se resume a avaliação da docência ou a mera verificação de notas de seus filhos. Pois conforme Libâneo (2003, p.176):

Não cabe aos pais interferir diretamente nas atividades de sala de aula. As formas de participação da comunidade devem estar subordinadas aos objetivos e tarefas da escola, à observância de certas normas e diretrizes próprias da instituição escolar".

Assim sendo, a participação deve atender às convocações da direção, assistir a reuniões, frequentar promoções ou colaborar com seus préstimos na administração. Enfim, os pais devem incentivar, colaborar e cooperar com a troca de ideias no resultado de uma construção entre família e escola.

Em atenção aos gestores e analisando a escola em sua dimensão organizadora, identificando quem nela trabalha, e para que esta obtenha sucesso em suas atividades, faz-se necessário que o gestor consiga estabelecer um clima de respeito mútuo, trabalho coletivo, sensibilizando os envolvidos no processo educacional. E para que haja satisfação e interesse e, acima de tudo, valorização do profissional da educação na sua dimensão humana.

Trata-se, portanto, de examinar em que medida os fatos e relações têm lugar no dia a dia da escola não apenas concorrem para os fins da educação escolar. Mas, o fazem de forma racional, com os esforços e recursos adequados aos fins e orientados por estes e com o

emprego desses recursos e esforços dando-se de maneira econômica, isto é, no menor tempo e racionalização.

O gestor entendido como um líder e coordenador das atividades da escola é um importante mediador da construção das ações e atividades da escola, compartilhando compromisso e responsabilidade de forma criativa com vistas a uma educação de qualidade que atenda as necessidades da comunidade escolar como um todo e não apenas os interesses da escola.

Compete ao gestor como liderança na escola coordenar as ações e integrá-las; promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos.

O gestor é líder e mobilizador do trabalho coletivo na escola, necessitando de atitudes democráticas e coerentes, tem o papel de condutor, instigador e facilitador, sua atuação é fundamental no trabalho pedagógico sendo responsabilizado pelo planejamento, mas a elaboração e execução são funções de todos.

O diretor de escola é, antes de tudo, um educador. Enquanto tal, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do Projeto Político-Pedagógico da escola. (GADOTTI & ROMÃO, 2004, p.102).

O seu real papel de valorização e incentivo a participação da comunidade na criação do Projeto Político-Pedagógico, concebe a docência como um trabalho interativo; facilitando e propondo novas formas de estudo e pesquisa, contribuindo assim, para um avanço na

qualidade educacional. "Para favorecer a mudança da prática pedagógica, basicamente, o papel da equipe de direção é criar um clima de confiança, pautado numa ética libertadora e no autêntico diálogo" (VASCONCELOS, 2004, p.57). Desta forma, fazer com que a escola funcione baseando-se em propostas realmente condizentes com os objetivos dos envolvidos no processo.

O Coordenador pedagógico também é participante do processo, proposto como o profissional que vai ajudar a elaborar e aplicar o Projeto Político-Pedagógico da escola, dar orientações em questões pedagógicas e, principalmente, atuar na formação contínua dos professores. Sua função diz respeito à transposição da teoria para a prática escolar.

A equipe de coordenação escolar tem por função articular todo o trabalho em torno da proposta geral da escola e não ser elemento de controle formal e burocrático ( .. ) através da interação que estabelece, pode ajudar em muito na tão delicada e relevante tarefa de tomar a prática de sala de aula mais significativa e produtiva, tendo no projeto de ensino-aprendizagem, a ser elaborado e realizado pelo professor, uma mediação metodológica decisiva. (VASCONCELLOS, 2004, pp.151-152).

Tal profissional só terá êxito em suas funções se for um líder e tiver apoio da direção em suas ações e reivindicações, como infra-estrutura de trabalho e tempo de estudo para todos os professores.

O coordenador pedagógico ou professor-coordenador coordena, acompanha, assessora, apóia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógicodidática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos .. (LIBÁNEO, 2003, p.342).

A responsabilidade do coordenador pedagógico é definida pela participação na organização e mediação das relações sociais, como coordenador de uma análise crítica e pela busca de alternativas de ação para a transformação da realidade, a partir do trabalho docente, podendo ter um papel preponderante em toda vida educacional, que contribuirá para o sucesso do desenvolvimento do aluno.

O trabalho coletivo é fundamental na construção do Projeto Político-Pedagógico. Porque ele é formado por diversos segmentos: professores, gestores, pessoas técnico-administrativo e de apoio, alunos, pais e/ou responsáveis e representantes da comunidade local, que possuem conhecimentos, idéias e valores diferentes que podem gerar conflitos. Por isso, é bom lembrar que o trabalho de construção do projeto pedagógico não é um processo harmônico, sem conflitos. Ao contrário: é um processo que apresenta conflitos, existindo nele interesses de segmentos divergentes. Mas é exatamente essa diversidade de segmentos que torna o seu processo de construção rico e dinâmico, pois é em função dessa interação que surge o coletivo da escola.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA: ASPECTOS ANALISADOS NO INTERIOR DA ESCOLA.**

### **4.10 TIPO DE PESQUISA**

A abordagem utilizada na presente pesquisa foi qualitativa, que requer uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais. “Os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno complexo em termos de suas origens e de sua razão de ser”. (GIL, 1996: 42).

Porém, alguns dados foram tratados através de uma abordagem quantitativa por se trabalhar com grupos específicos, e resultar em números, estatisticamente analisados. Descrevem a amostragem, enfatizando a exatidão dos dados levantados e considera tudo o que pode ser quantificado. (SILVA, 2006, p.56)

### **4.2. LÓCUS DE INVESTIGAÇÃO**

Escola Estadual Ruth de Almeida Bezerra, localizada na rua Adilson José Pinto Pereira, 109, São Lázaro, município de Macapá, Estado do Amapá.

Inaugurada no dia 09 de setembro de 1983, criada pela portaria n 148/83SEEC pelo então governador Anníbal Barcellos.

Suas dependências são compostas de 23 salas de aulas, 04 salas administrativas, 01 de sala de vídeo, 01 sala de leitura, 01 sala de professores, 01 laboratório de matemática, 01 biblioteca, 01 copa cozinha e refeitório, 01 quadra de esportes, 01 lanchonete e diversos banheiros.

Atualmente a escola atende uma clientela 1.375 educandos do ensino fundamental de 5º a 8ª séries, e ensino médio nos turnos matutino e vespertino, e a Educação de Jovens e adultos (EJA) no noturno.

#### **4.3 SUJEITOS PESQUISADOS**

O universo da presente pesquisa compreendeu um grupo de trinta e três pessoas, sendo dez professores, um diretor, dois coordenadores pedagógicos, dez alunos e dez pais de alunos da Escola Estadual Ruth de Almeida Bezerra. O período de coleta das informações ocorreu o último trimestre do ano de 2008 até o primeiro trimestre de 2009.

#### **4.4 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS**

Para obter informações mais precisas a respeito do tema da pesquisa far-se-á levantamento de informações, através de uma pesquisa documental, a qual possibilita que se trabalhe com fontes de informação que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação, como por exemplo: tabelas estatísticas, relatórios e documentos informativos arquivados em repartições públicas e outras organizações (SANTOS, 2007, 102).

Apesar da obviedade, por fazer parte de todo processo de pesquisa, utilizar-se-á, ainda, a pesquisa bibliográfica que tem por finalidade conhecer as contribuições científicas que se efetuaram sobre determinado assunto e assume o caráter de rotina, tanto para o pesquisador quanto para o profissional que necessita de atualização. (FERRARI, 1982: 137).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para se obter as informações do grupo, será o questionário com perguntas fechadas, o qual apresenta questões ou afirmações com alternativas de respostas fixas e preestabelecidas (SILVA & GRIGOLO, 2002, p. 62) e a entrevista estruturada, a qual o entrevistador parte de um conjunto de perguntas pré-

formuladas e padronizadas. Esse tipo de entrevista visa obter, em curto espaço de tempo, um número grande de respostas que podem ser comparadas e quantificadas. (SILVA & GRIGOLO, 2002, p. 58)

#### **4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

As informações apresentadas a seguir são os resultados do processo de pesquisa realizada com os docentes, gestor, coordenadores pedagógicos, pais e alunos da escola-campo Ruth de Almeida Bezerra. A escola funciona em três turnos, atendendo alunos do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos.

É importante ressaltar que o Projeto Político-Pedagógico de uma instituição escolar contribui para respaldar as ações pedagógicas planejadas, oportunizando o desenvolvimento de atividades criativas que facilitam o processo do ensino↔aprendizagem. Enfim "[...] O projeto pedagógico dá voz à escola é concretização de sua identidade, de suas racionalidades internas e externas e, conseqüentemente, de sua autonomia (VEIGA, 1996, p. 113).

Deste modo, é importante explicitar a participação dos docentes, gestor, coordenadores pedagógicos, pais e alunos, como sujeitos ativos no processo educacional, estimulando inovações e organizando ações pedagógicas planejadas, dentro do contexto escolar.

##### **4.5.1- Entrevista com os docentes, gestores e coordenador pedagógico**

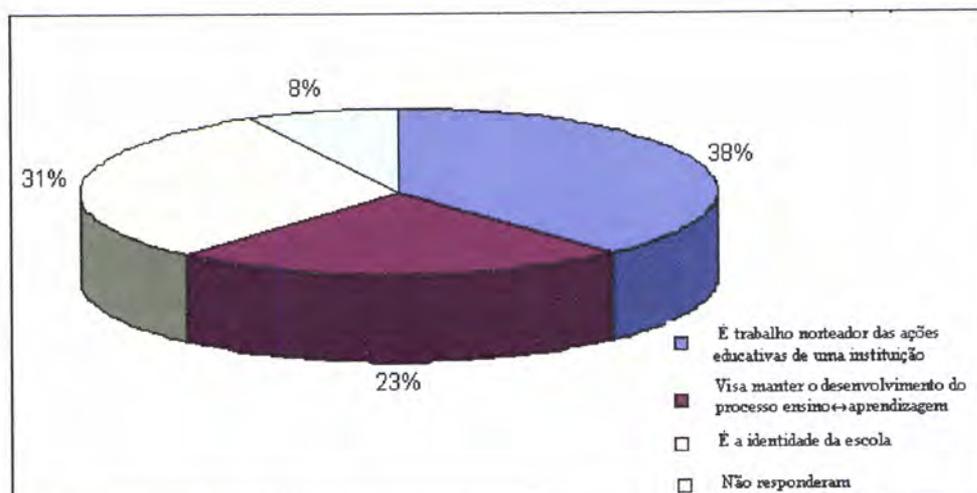


Gráfico 1- O que é Projeto Político-Pedagógico  
Fonte: Questionários aplicados

Iniciando a entrevista perguntou-se o que é Projeto Político-Pedagógico, das respostas consideraram-se as seguintes (Gráfico 1) 38% que o Projeto Político-Pedagógico é o trabalho norteador das ações educativas de uma instituição; 8% não responderam; 23% responderam que o Projeto Político-Pedagógico visa manter o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, enquanto que 31% responderam que é a identidade da escola. Destaca-se dentre as falas a opinião do professor "A" que definiu tal documento como: "o Projeto Político-Pedagógico, norteia todas as nossas metas, é ele que nos dá direção e que nos leva a avaliar nossas atividades durante o ano".

O Projeto Político-Pedagógico é que vai direcionar o andamento do trabalho, pois o mesmo dá ampla visão de ação conjunta da escola, autonomia ao professor e amplia a abertura para mudanças na prática pedagógica. Sendo assim, Vasconcellos define que:

O Projeto Político-Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELLOS, 2004, p.17).

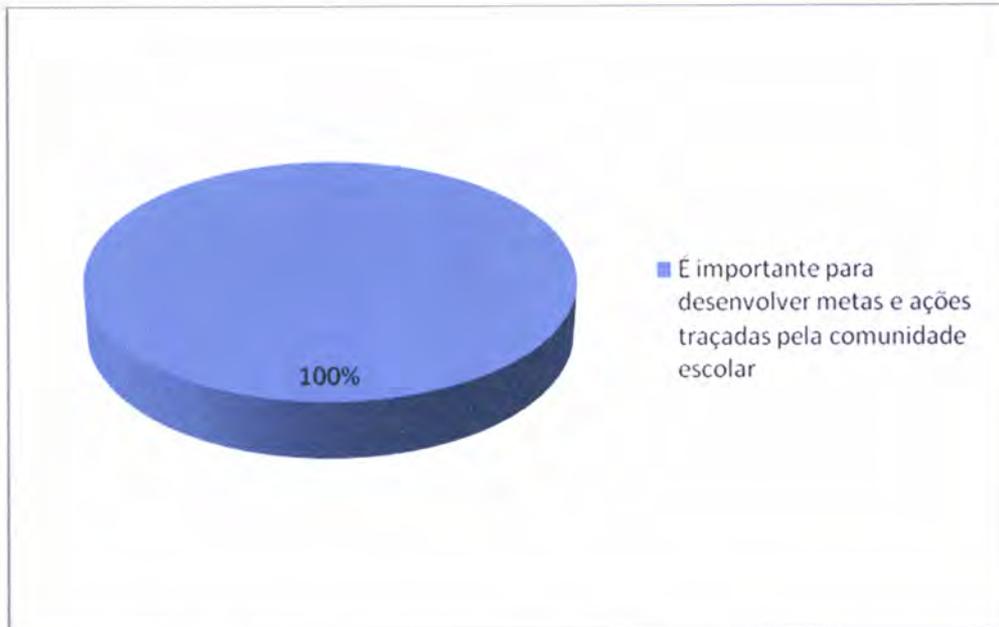


Gráfico 2- Qual a importância do Projeto Político-Pedagógico para a escola?  
 Fonte: Questionário aplicados

Perguntando sobre a importância do Projeto Político-Pedagógico para a escola (Gráfico 2), verificou-se que 100% dos entrevistados consideraram o mesmo de grande importância para desenvolver as metas e as ações traçadas pela comunidade escolar. Esta definição está embasada na fala de um dos entrevistados (professor A), o qual determina que: "o Projeto Político-Pedagógico não é só estruturador de metas, ele é o norteador de tarefas com os professores e outros segmentos da comunidade escolar".

Com isso verificou-se que os docentes concebem o Projeto Político-Pedagógico como algo imprescindível para o desenvolvimento de suas ações, servindo de suporte para encaminhar as mudanças necessárias, ajudando na concretização dos objetivos almejados, criando possibilidades de interferir na realidade sócio-cultural da comunidade na qual a escola está inserida, pois a educação escolar se constitui num processo de reconstrução social e formação do homem.

Assim sendo é pertinente afirmar que o professor acredita que o Projeto Político-

Pedagógico é algo dinâmico, pois é o resultado de uma ação coletiva, por isso deve ser posto em prática, visto que sem o Projeto Político-Pedagógico a escola não terá identidade.

Nesse enfoque Veiga (1996, pp. 24125) esclarece que:

Para a escola, um projeto ilumina princípios filosóficos, define políticas, racionaliza e organiza ações, otimiza recursos humanos, materiais e financeiros, facilita a continuidade administrativa, mobiliza os diferentes setores na busca de objetivos comuns e, por ser domínio público, permite constante acompanhamento e avaliação.

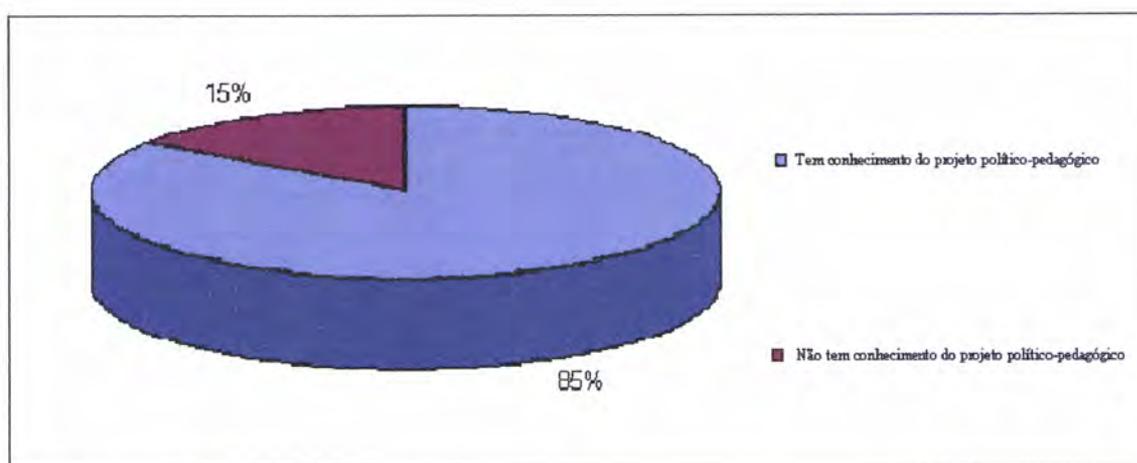


Gráfico 3- Você conhece o projeto político-pedagógico da sua escola?  
Fonte: Questionários aplicados

Nos questionários analisados (gráfico 3) verificou-se que 85% dos entrevistados têm conhecimento do Projeto Político-Pedagógico de sua escola e, 15% não têm conhecimento.

Ressalta-se que um dos entrevistados, denominado como professor "C" declarou que: "Cabe ao gestor e a coordenação a função de mostrar e entregar ao professor que chega à escola o Projeto Político-Pedagógico. Para ele saber o que se vai trabalhar, pois aqui não se vê isso, sai professor, chega professor e, não sabe o que é o PPP". É papel da escola redimensionar o contexto escolar esclarecendo a importância das ações traçadas no planejamento, visto que a escola é dinâmica e há coletividade do professor, é natural na instituição não obstante que deve haver o interesse da administração e do corpo técnico pedagógico em orientar o docente sobre os projetos que a escola desenvolve, acredita-se que o

professor ao chegar na escola, deve tomar conhecimento do trabalho que a mesma executa.

Nessa perspectiva Veiga (2005, p. 97-98),

[... ] professores que não pertencem ao quadro efetivo [...] não estabelecem a relação do seu projeto pedagógico com o projeto mais amplo. [...] A permanente rotatividade dos professores nos sistemas de ensino [...] é uma realidade que dificulta a organização pedagógico-administrativa da Escola.

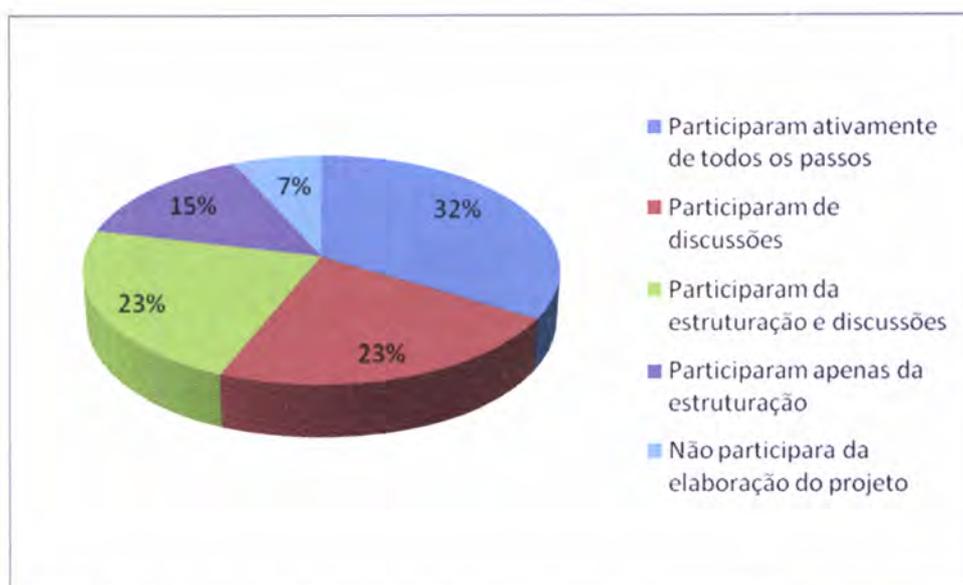


Gráfico 4- Qual o nível de participação no projeto político pedagógico de sua escola?

Fonte: Questionário aplicados

Ao entrevistar os docentes sobre o nível de participação no Projeto Político-Pedagógico de sua escola (gráfico 04) obteve-se os seguintes resultados: 32% participaram ativamente de todos os passos, 23% participaram de discussões; 23% na estruturação e discussão; 15% participaram apenas da estruturação; 7% não participaram da elaboração do projeto.

As mudanças burocráticas de professores, através de transferências e licenças têm impossibilitado a participação deste segmento de formas coesa e total nas fases de estudo, elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da instituição. Assim sendo, detectou-se que nem todos os docentes da escola pesquisada participaram da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, contudo reconhecem a parceria existente entre o mesmo e as ações planejadas, na medida em que o referido projeto respalda as ações pedagógicas contidas no planejamento de ensino.

Atualmente a escola reiniciou o processo de discussão de seu Projeto Político-Pedagógico e, os professores entrevistados demonstraram estar envolvidos e ter acesso ao conteúdo do projeto, justificado pela fala do professor "A", informando que: "Agora, quando o PPP foi reestruturado, a gente falou para a coordenação tirar xerox de todo o documento da escola pra cada um professor". Acredita-se que o envolvimento coletivo é de suma importância para a efetivação do Projeto Político-Pedagógico da escola. Nesse sentido:

Pensar o Projeto Político-Pedagógico de uma escola é pensar a escola no conjunto e a sua função social. Se essa reflexão a respeito da escola for realizada de forma participativa por todas as pessoas nela envolvidas, certamente possibilitará a construção de um projeto de escola consistente e possível. (VEIGA, 2004: 57).

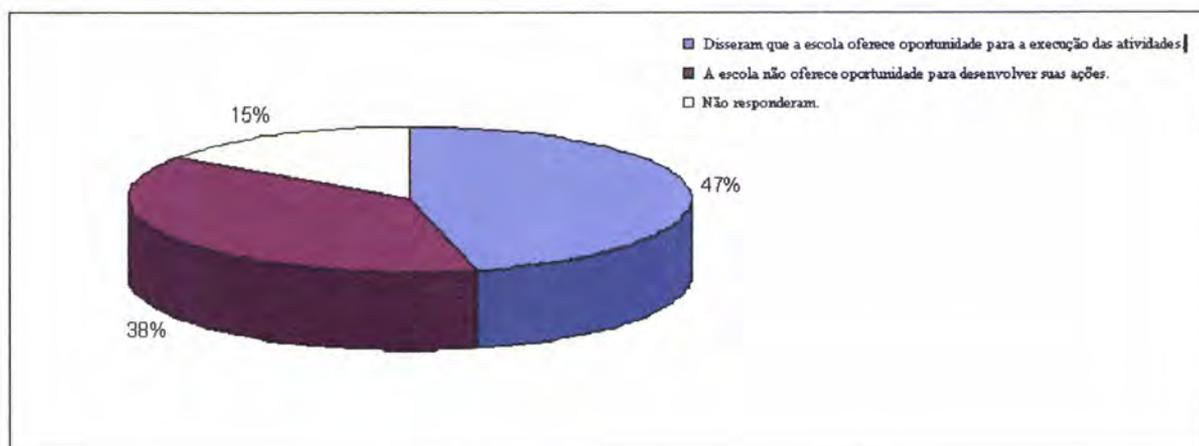


Gráfico 3- Você conhece o projeto político-pedagógico da sua escola?  
Fonte: Questionários aplicados

Quanto à oportunidade de condições oferecidas pela escola para a participação efetiva do professor nas atividades programadas no Projeto Político-Pedagógico (gráfico 5) 47 % disseram que a escola oferece oportunidade para execução das atividades propostas; 38 % afirmaram que a escola não oferece oportunidades para desenvolver as ações e 15% não responderam.

Considera-se necessário que a escola proporcione oportunidade aos docentes para que possam desenvolver com entusiasmo o trabalho pedagógico e contribuir com o trabalho coletivo. Pois:

A participação e a democratização no sistema público de ensino é um meio prático de formação para a cidadania. Essa formação se adquire na participação no processo de tomada de decisões. (GADOTTI, 2004, p. 47).

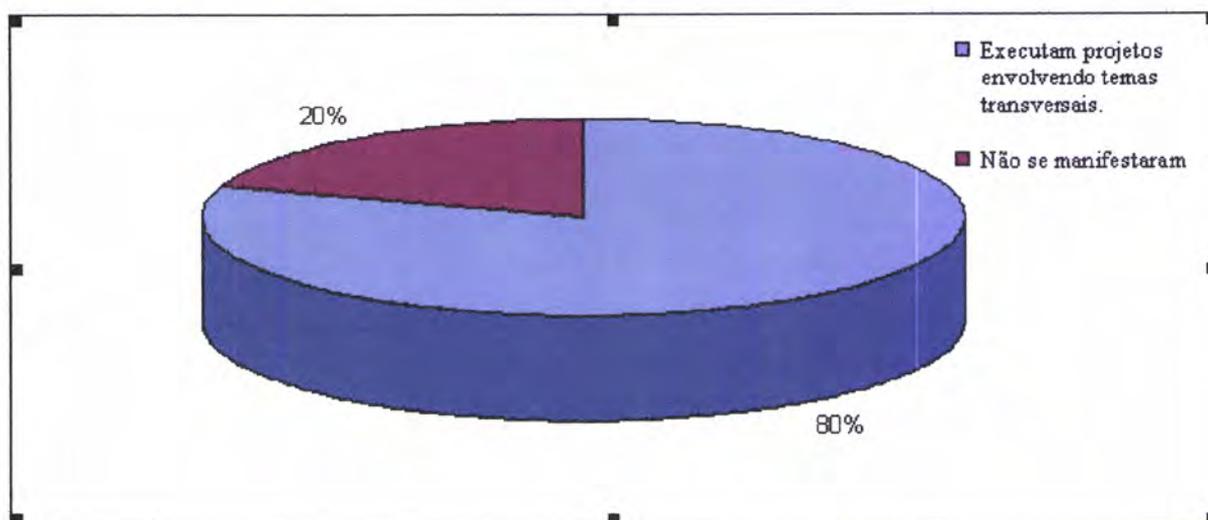


Gráfico 6- Quais as atividades trabalhadas em sala de aula que evidenciam a articulação entre sua prática docente e o Projeto Político-Pedagógico.

Fonte: Questionário aplicados

As respostas dos docentes referentes às atividades trabalhadas em sala de aula que

evidenciam a articulação entre prática docente e o Projeto Político-Pedagógico (gráfico 6) indicaram que 80% executam projetos envolvendo temas transversais e 20% não se manifestaram quanto ao questionamento.

O Projeto Político-Pedagógico poderá ser instrumento dimensionador do processo de ensino↔aprendizagem, para isto deverá oferecer oportunidades para correlacioná-lo com o planejamento de ensino a ser efetuado dentro da instituição, através da organização de atividades para difundir o conhecimento.

Para alterar a qualidade do trabalho pedagógico torna-se necessário que a escola reformule seu tempo, estabelecendo períodos de estudo( ... ) tempo para que os educadores aprofundem seu conhecimento sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo É preciso de tempo para acompanhar o projeto político-pedagógico em ação. (VEIGA, 1996, p.30).

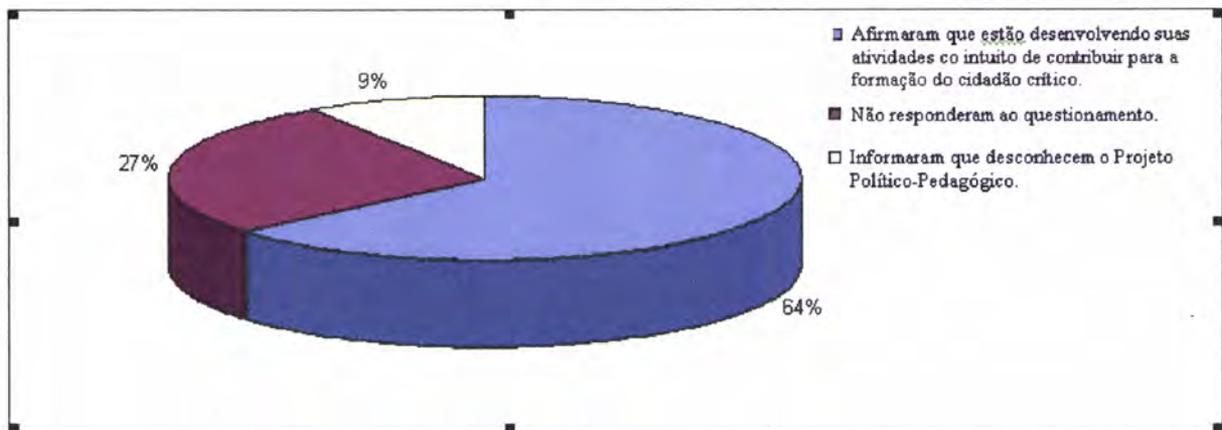


Gráfico 7 - Quais as mudanças relacionadas à prática pedagógica a partir do Projeto Político Pedagógico?

Fonte: Questionário aplicados

Diante das mudanças relacionadas à prática pedagógica a partir do Projeto Político-Pedagógico (gráfico 7), 64% afirmaram que estão desenvolvendo suas atividades com o

intuito de contribuir para a formação do cidadão crítico; 27% não responderam ao questionamento e 9% informaram que desconhecem o Projeto Político-Pedagógico.

Partindo da análise das respostas da questão acima apresentada, apesar do alto percentual de docentes que não responderam ao questionamento ou desconhecem o projeto da escola, percebe-se que a maioria destes conhece a importância de relacionar o planejamento das ações ao projeto da escola. É justamente a execução de tais atividades que definirá o compromisso do educador com o processo de ensino↔aprendizagem, como forma de contribuir para qualidade educacional.

[...] trata-se de formar um cidadão - não mero receptor passivo -, um membro da sociedade com visão de liderança, de participação, de intervenção, que não esteja alijado dos processos decisórios. (CHALITA, 2001, p. 128).

Refletindo sobre as respostas quanto à construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico, percebe-se que os docentes têm clareza que o processo foi iniciado na escola, contudo, são conscientes da falta da participação efetiva de todos os seguimentos. Apesar das dificuldades acreditam que estão no rumo certo, buscando novas alternativas para concretização e otimização do Projeto Político-Pedagógico na comunidade escolar.

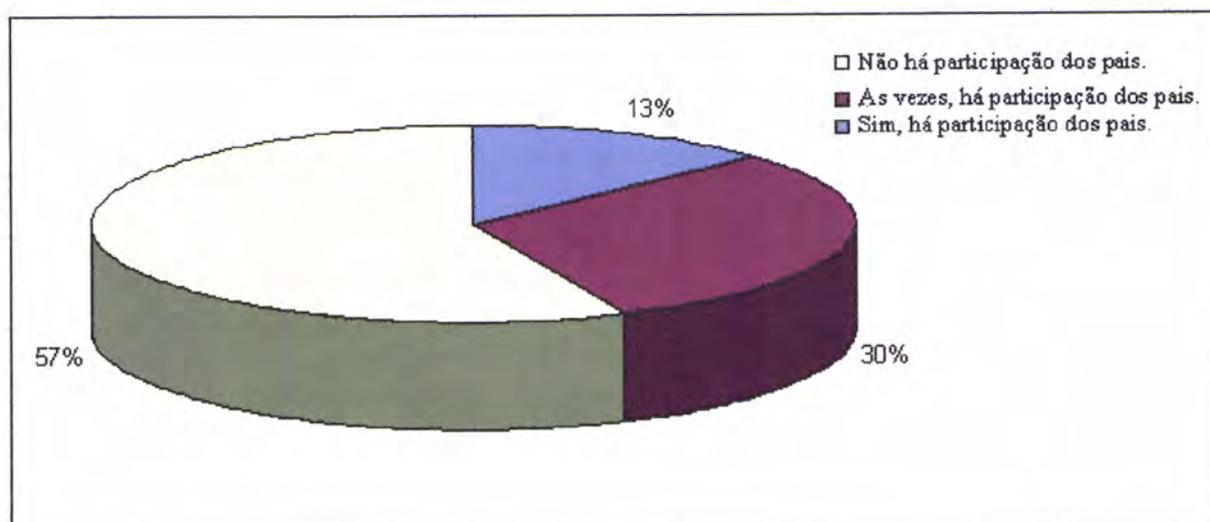


Gráfico 8- A Escola reúne com os pais dos alunos e comunidade para diagnóstico da realidade escolar?

Fonte: questionários aplicados

Analisando as repostas (gráfico 8), percebe-se que 87% dos entrevistados disseram que não há participação efetiva dos pais nas discussões que buscam detectar as necessidades da sociedade local. Assim, não é possível implantar ações para essas pessoas, pois os problemas a serem solucionados não são percebidos.

Nesse sentido que Veiga (2005, p.01) ressalta que a Escola cidadã “é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade”. Assim, a construção dessa nova realidade depende da interação dos indivíduos que a compõe.

Compreende-se que a Escola não é mais um espaço isolado, com características autocráticas, mas um espaço para reflexão sobre o contexto social e cultural em que está inserido, na busca de encontrar alternativas conjuntas que favoreçam ações educativas e, construam uma Escola voltada para atender as necessidades dessa realidade.

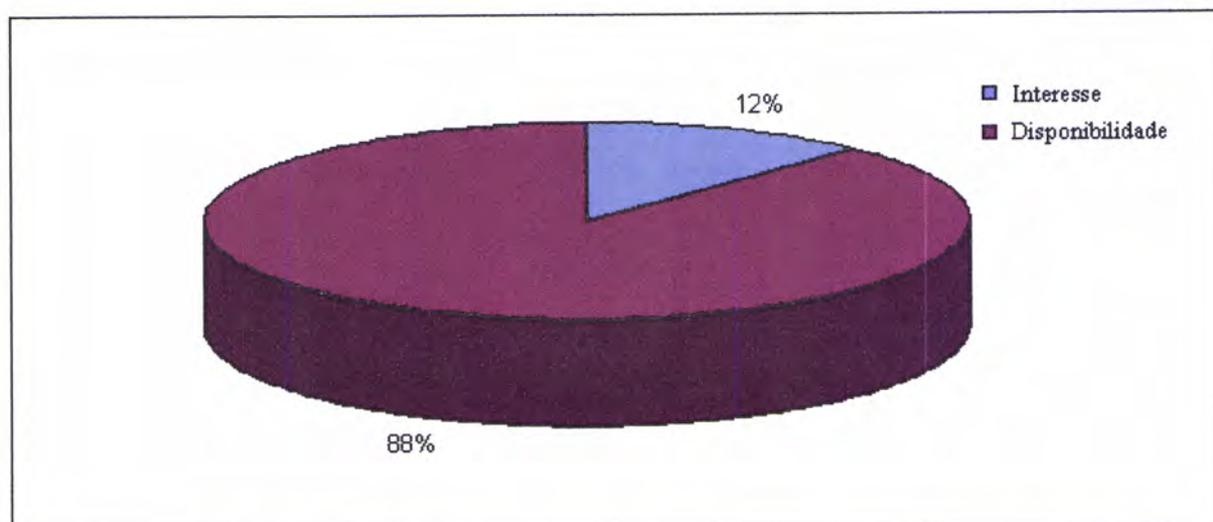
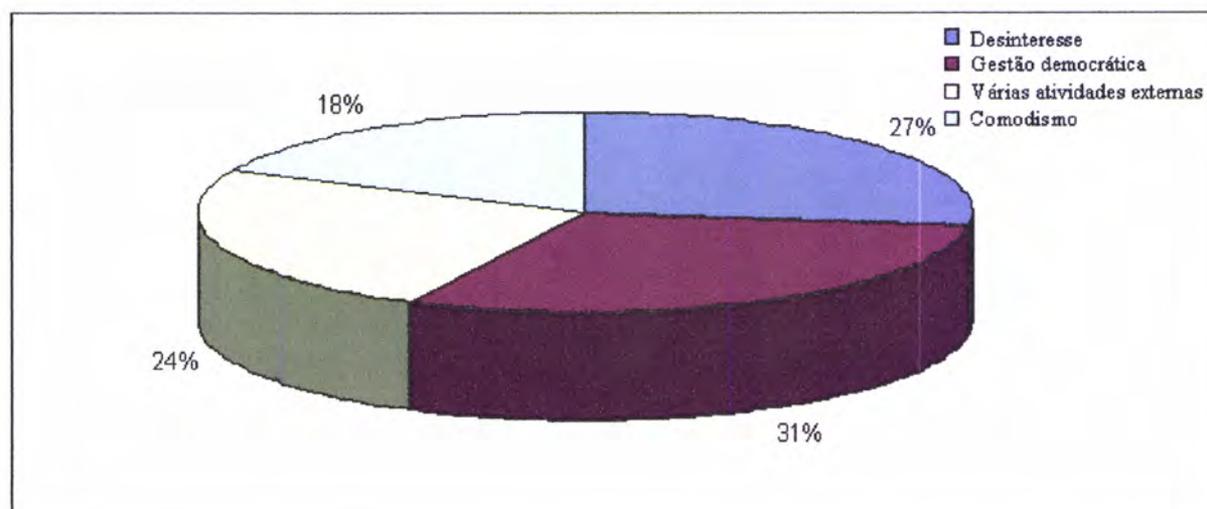


Gráfico 9- Quais os critérios utilizados para selecionar a equipe que elabora as ações educativas da escola?

Fonte: Questionários aplicados

As informações (gráfico 9) apontam que para participar da construção das ações educativas da escola é necessário que haja interesse e disponibilidade por parte das pessoas, que precisam se mobilizar e se interessar pelos problemas da coletividade. Na concepção de Vasconcellos (2005, p.190) “se não há uma percepção coletiva das necessidades, faz-se algo por um tempo e depois, simplesmente aquela prática desaparece”, logo, interesse e disponibilidade são fatores essenciais para selecionar as pessoas responsáveis pela construção do projeto, no sentido de estar, realmente, comprometido com sua missão.



Campo? Gráfico 10- Quais os entraves para um planejamento participativo na Escola

Fonte: Questionários aplicados

Observa-se que a maioria compreende a gestão autocrática e as várias outras atividades desenvolvidas pelos docentes (gráfico 10), bem como o desinteresse e o comodismo, como sendo motivos a impedir os agentes de assumirem responsabilidade que lhe cabe dentro do processo,

Compreende-se que a mudança requer novo aprendizado para poder lidar com o novo, mas principalmente, aprender a lidar com as diversidades de seu contexto. Aprender a identificar as problemáticas e a levantar alternativas de soluções. Assim, investir na capacitação dos educadores e, proporcionar atividades educativas para a comunidade e seus membros, é fundamental como primeiro momento de aprendizagem, a ser reinvestido, posteriormente no desenvolvimento da própria Escola.

#### 4.5.2 Questionário aplicado aos responsáveis dos alunos da Escola

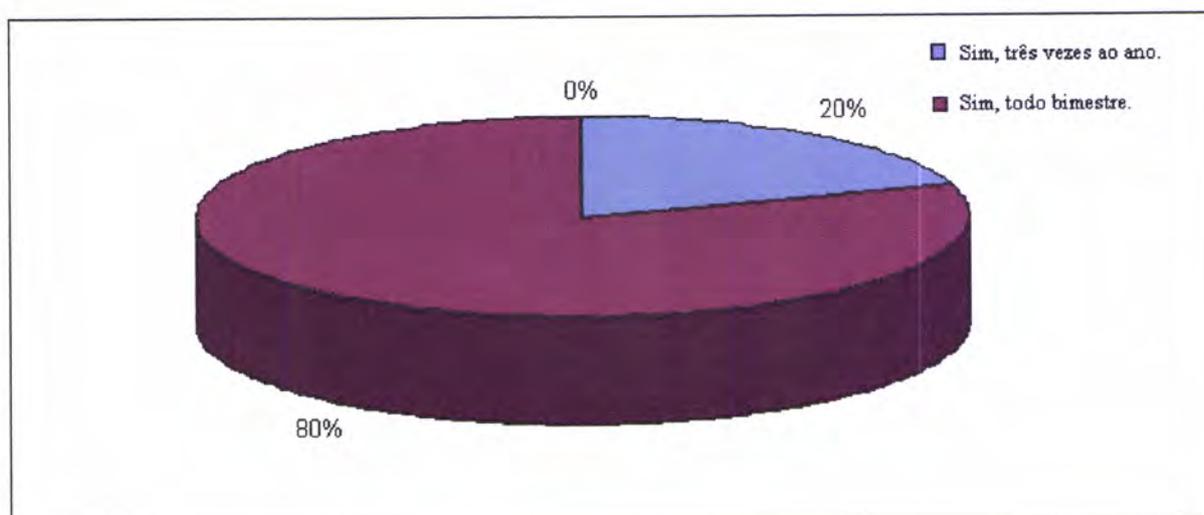


Gráfico 11- A Escola costuma fazer reunião com os pais dos alunos e comunidade?

Fonte: Questionários aplicados

É importante ressaltar que a escola só tem vida pela presença de alunos, professores, funcionários, pais, equipe diretiva, sem estas, ela é apenas um prédio como outro qualquer, por isso a razão de ser da escola é o atendimento às necessidades desses seguimentos.

Muitas vezes, as famílias perdem o interesse em participar por não compreender o que se passa e qual a realidade do educandário e quais as diretrizes e políticas educacionais. Apesar das pessoas saberem o que desejam para a escola e para a educação de seus filhos, elas não sabem o significado do termo gestão participativa, que é justamente o planejamento conjunto, integrado de todos os seguimentos da Escola, de ações que buscam satisfazer as necessidades e desejos da sociedade.

É nesse sentido que a escola tem o papel de buscar integrar a população e a comunidade escolar na elaboração de suas ações e práticas educativas, seja através de

representações organizadas ou através da participação individual das pessoas. Para Gadotti (1998, p.27):

A participação e a democratização num sistema público de ensino são um meio prático de formação para a cidadania. Essa formação se adquire na participação do processo de tomada de decisões. A criação de conselhos de escola representa uma parte desse processo. (...) A população precisa, efetivamente, apropriar-se das informações para poder participar; precisa compreender o funcionamento da administração – particularmente do orçamento – e as leis que regem a administração pública e limitam a ação transformadora.

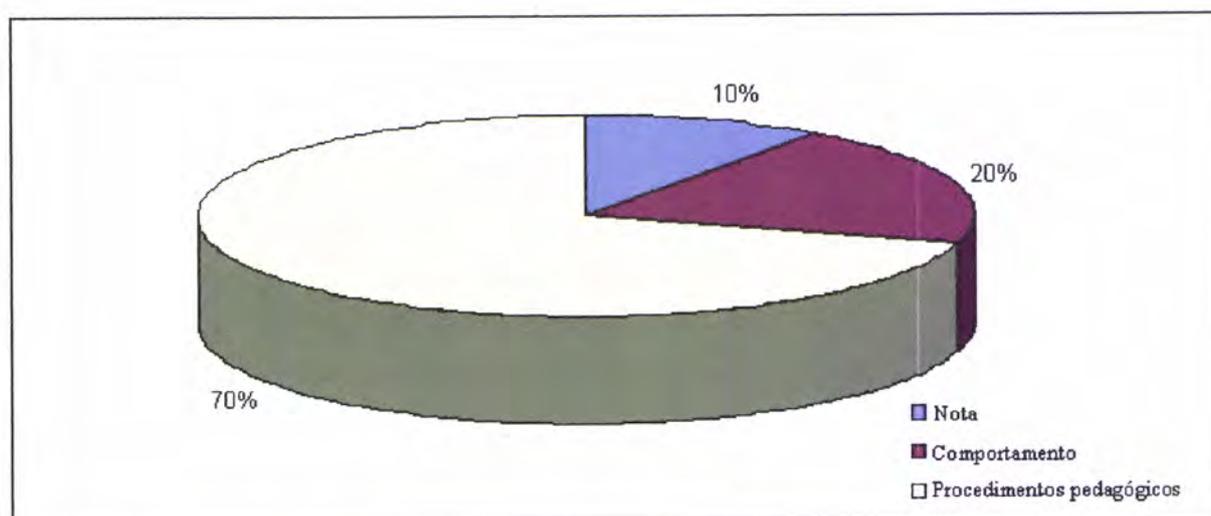


Gráfico 12- Quais os temas tratados durante as reuniões?  
Fonte: Questionários aplicados

Analisando as respostas dos entrevistados (gráfico 12), percebe-se que a Escola Campo realiza reuniões ordinárias (gráfico 11), ou seja, aquelas sistematizadas para apresentar as normas e diretrizes da escola e o rendimento dos filhos a cada período escolar e, que pouco se discutem as condições e necessidades da sociedade. Ainda, de acordo com um dos entrevistados, ele quase não comparece às reuniões, pois a escola “só faz cobrança aos pais”.

Nesse sentido, compete à escola coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos. Desse modo, sendo o coletivo a comunidade que circunda a escola, é importante a presença e a participação deles nos momentos de decisão, uma vez que as ações planejadas irão ser destinadas aos mesmos.

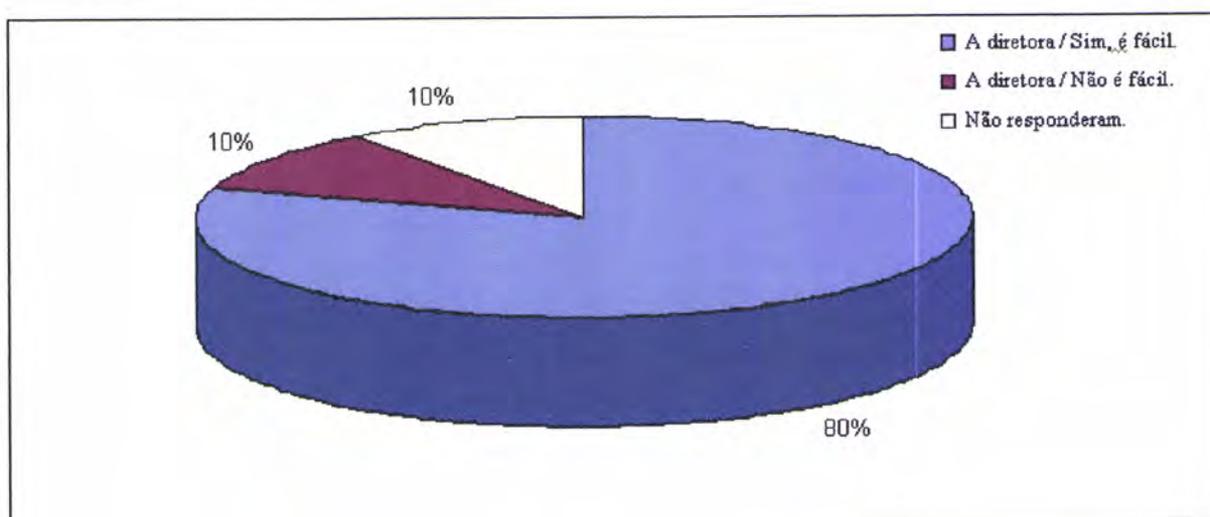


Gráfico 13- Quem são as pessoas que “Dirigem” a escola? É fácil falar com elas?  
Fonte: Questionários aplicados

Apesar de algumas pessoas não saberem quem é o gestor da escola e de outros sentirem dificuldades para falarem com o mesmo, percebe-se que a maioria sente-se a vontade diante dele (Gráfico 13). Sabe-se que a figura do gestor por muito tempo foi visto como autoritária e incontestável. Com o tempo esse dilema foi sendo vencido e hoje o gestor tornou-se um colaborador na prática educativa, embora ainda seja verdade a questão política que envolve essa personagem. No entanto, com aproximação e interação da comunidade na escola, essa passa a ter conhecimento da realidade e das condições de atuação da mesma.

### 4.5.3 Questionário aplicado aos alunos

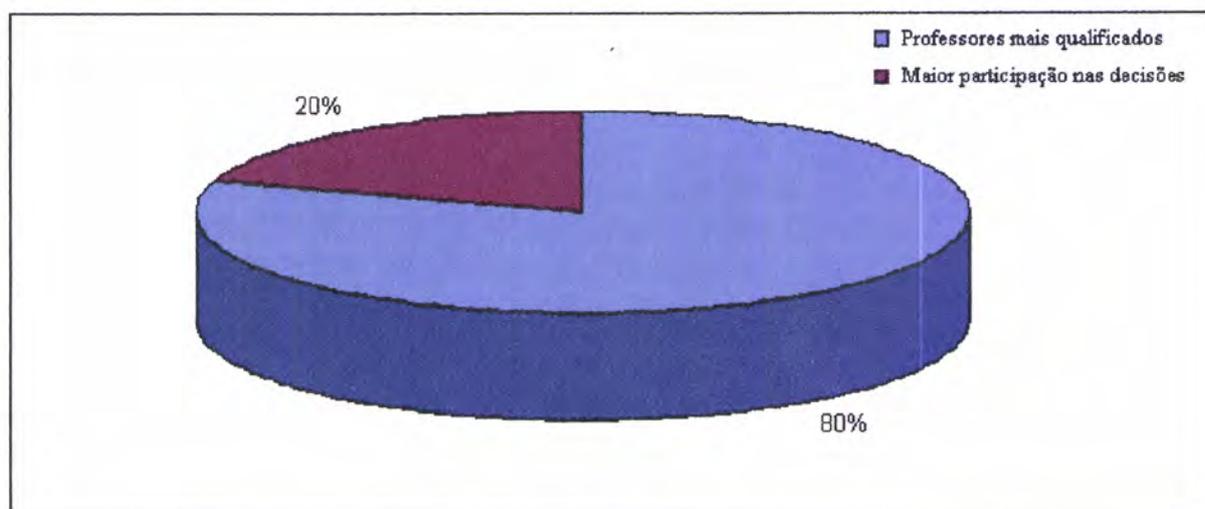


Gráfico 14- O que você mudaria na sua escola?

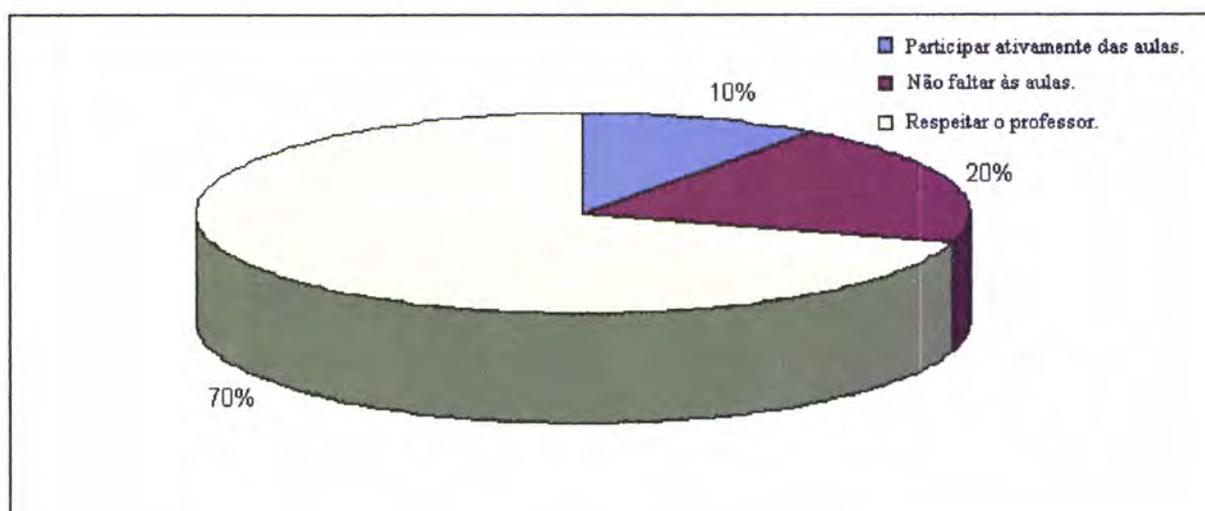
Fonte: Questionários aplicados

Através das respostas (gráfico 14), observou-se a maturidade dos alunos ao emitirem suas opiniões e sugestões. São respostas simples, porém verdadeiras e que podem contribuir para que esses mesmos alunos sintam-se melhor e mais interessados em participar da escola na qual estão inseridos.

Deste modo, escutar o alunado é uma forma democrática de transformar a realidade escolar e da própria sociedade, através de ações que provoquem mudanças e desperte interesse. Vasconcellos (2005, p175) diz que “o projeto deve corresponder a um desejo, a uma necessidade [...] pode surgir na equipe de coordenação, entre os professores, na direção, na mantenedora, nos pais ou até mesmo de alunos, etc.”

Esta é uma das propostas da construção da gestão democrática, através do planejamento participativo, que servirá de base para a construção do Projeto Político-Pedagógico da Escola. Na concepção de Vasconcellos (2005, p.172):

Na elaboração participativa do Projeto, todos têm oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo. Muitas vezes não falam por insegurança, por pressão do grupo ou por acomodação em função daqueles que sempre falam.



**Gráfico 15-** De que forma você pode ajudar na melhoria da sua escola?  
Fonte: Questionários aplicados

De acordo com a análise (Gráfico 15), observou-se que os alunos sentem uma preocupação com o espaço escolar, zelando pela manutenção do mesmo, bem como em manter uma boa relação com os colegas e professores.

Assim, percebeu-se a possibilidade de interação e de aproximação entre as partes, fundamental para a gestão participativa e democrática, considerando que os alunos têm consciência do melhor para sua Escola e, conseqüentemente, para o seu bem-estar também, quando relatam as formas de contribuição que cada um pode dar para a melhoria do

educandário e, que são comportamentos do cotidiano e precisam ser reforçados e potencializados com ações contextualizadas.

É preciso compreender que os alunos, como seres críticos e reflexivos, são formadores de opiniões e, com isso podem colaborar para a construção de ações mais concretas, capazes de atender suas reais necessidades educativas.

Na concepção de Veiga (2005) sentir-se bem na escola exige a preocupação constante com a sua estrutura física, com a conservação das suas dependências e de seus diferentes espaços, bem como, à qualidade e à beleza das relações pessoais, interpessoais e grupais que lá se estabelecem.

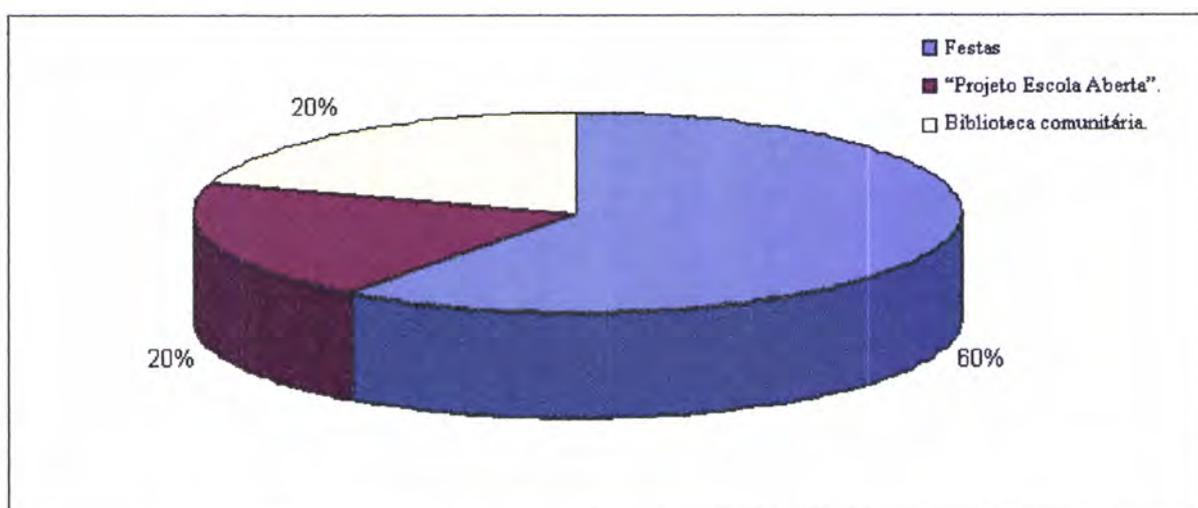


Gráfico 16- A escola promove algum projeto para a comunidade?

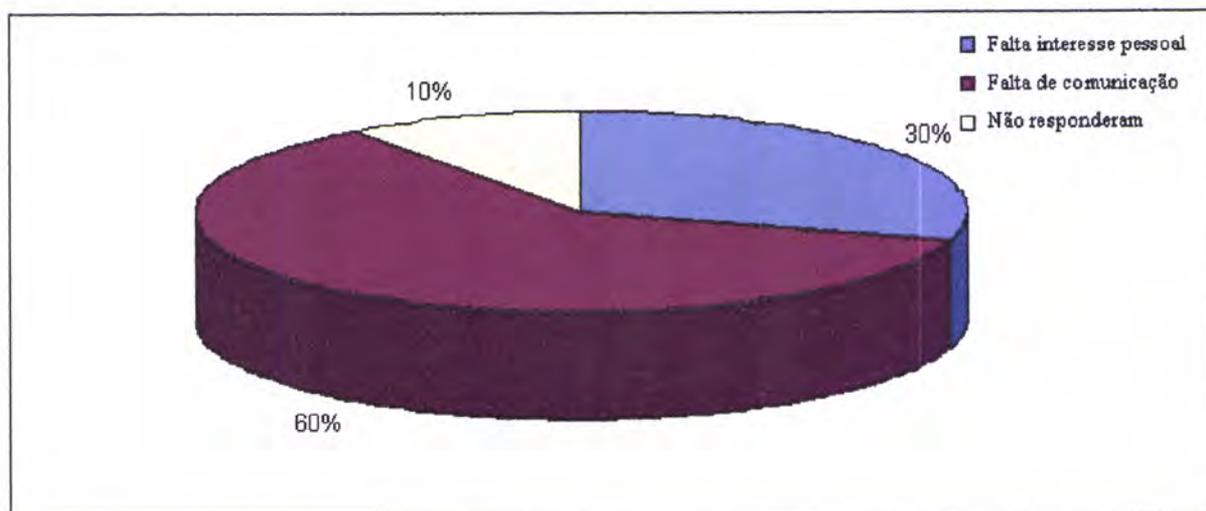
Fonte: Questionários aplicados

Observa-se que o momento de maior interação e participação entre a escola e os alunos é quando há festividades, de várias naturezas. Assim, percebe-se que através de festividades e esporte (Gráfico 16), é possível aproximar a escola de sua comunidade e, aproveitar para avaliar e reavaliar os resultados obtidos.

É nesse sentido que surge a Escola cidadã, aquela que compreende e atende as necessidades de uma sociedade. Porém, vale dizer que a festa deve ter um sentido, um motivo relevante para a construção da cidadania, além de ser um momento para trabalhar temas transversais aplicáveis no currículo escolar. Ainda, é uma oportunidade para colocar a escola em contato com a comunidade externa a escola e até mesmo, promover a imagem desta na sociedade. Nesse sentido, compreendendo que todas as possibilidades de aproximação entre os atores e agentes educacionais são válidos, Veiga (2005, p.04) enfatiza que:

Falar em Festa da Escola Cidadã significa isso: ousadia e enfrentamento do risco e a necessidade de evitarmos atitudes que possam diminuir o significado desta festa, da festa que é do povo, como se falar em festa significasse “apenas” um momento de lazer, ou de brincadeira, ou de “oba-oba”. Reiteramos: freirianamente falando, a realização da festa na escola traduz a incorporação da informalidade ao currículo. Daí a sua dimensão político-pedagógica ao significar, sobretudo, uma reflexão sócio-antropológica da realidade em que está inserida a escola.

Dessa forma, podemos aproveitar o momento em que todos estão participando na escola para lançar propostas e realizar diagnósticos que facilitem a todos opinarem sobre as alternativas de solução para os problemas existentes dentro das próprias comunidades, pautado em uma proposta coletiva.



**Gráfico 17-** Qual a maior dificuldade para participar dos projetos de sua escola?

Fonte: Questionários aplicados

Diante da resposta dos alunos entrevistados (Gráfico 17), observou-se que a falta de comunicação e informação afasta o aluno da participação dos projetos que a escola possa efetuar. Os alunos se sentem parte isolada do processo, como sendo atores coadjuvantes na educação, onde só podem entrar com autorização.

Assim, a escola ainda é vista como sendo um sistema altamente hierarquizado, onde a direção é suprema e o aluno a base do processo. Desta forma, muitos se sentem impotentes e se isolam completamente das atividades da escola, inclusive das tomadas de decisão, como se esses alunos nada tivessem a ver com o futuro da instituição. Na visão de Veiga (2005, p.05), “num mundo de incertezas e inseguranças, torna-se necessário um maior comprometimento com a qualidade da educação a partir de princípios definidos coletivamente”. Percebe-se a preocupação da autora com o bem comum de toda a humanidade, a partir da construção de práticas educativas que envolvam todos os agentes educacionais em ações claramente definidas dentro da escola cidadã.

Assim, é preciso criar-se a consciência do coletivo na construção das propostas pedagógicas, no sentido de colocar nas mãos da escola a responsabilidade de formar seres

humanos por meio da educação integrada com o aval da coletividade, configurando-se assim, uma gestão democrática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema estudado tem suscitado muitos debates e discussões entre as mais diversas instâncias educativas. Por meio dele tem-se a possibilidade de vislumbrar um ensino de melhor qualidade, quando é possível experimentar o exercício do pensar, elaborar e operacionalizar o funcionamento da escola com autonomia.

Quanto à redefinição da organização do trabalho da escola, seu Projeto Político-Pedagógico não deve ser elaborado somente para atender uma exigência legal, mas deve partir da necessidade diagnosticada, da ação coletiva do dia-a-dia. É um trabalho de grande responsabilidade, por definir a identidade da escola, seu perfil e o caminho que irá seguir.

Nota-se que o Projeto Político-Pedagógico requer continuidade das ações, descentralização na tomada de decisões, através da instalação de um processo dinâmico e avaliação de cunho emancipatório.

É natural ocorrer o movimento de resistência por parte dos educadores, assim como de outros segmentos da escola, isto será uma luta de possibilidades e mudanças que se fará necessário ocorrer de forma intra e extra-escolar. As ações devem ser bem formuladas, favorecendo para o desenvolvimento das capacidades intelectivas do educador e educando para que se apropriem dos conhecimentos científicos sociais e tecnológicos e participem efetivamente da construção da história.

Observar o que existe ao redor é algo que se faz a todo instante, analisam-se os fatos, estuda-os e convive-se com os mesmos, visualizando-os com uma nova ótica que proporciona aprofundar questões que inquietam e possibilitam estudos.

Conforme análise, todos os segmentos foram unânimes em relatar que é de fato indispensável ter na escola um projeto que direcione os trabalhos. Neste sentido, é possível considerar que através do Projeto Político-Pedagógico a instituição poderá unificar suas

atividades como forma de reinventar e dar um novo significado a tudo o que nela se faz. Esta ressignificação deve desmistificar ideologias dominantes que ocultam uma infinidade de pressupostos e não permitem a viabilização de uma escola de qualidade para todos.

Este processo deve ocorrer de forma dialógica, envolvendo em momentos específicos e oportunos, toda a comunidade escolar. Dela deverão emergir as concepções e teorias que definirão a proposta pedagógica da escola, na consensualidade possível em um grupo humano que respeitando as subjetividades, constrói sua identidade. Desta forma, teoria e prática devem estar juntas, e ao serem discutidas e analisadas buscar-se-á subsídios que as orientem e sirvam de referencial teórico. A partir desses referenciais, serão analisadas as concepções presentes na literatura acerca do processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico, elaborados passos básicos propostos pelos autores para a sistematização do projeto.

Quanto ao docente, tem o preponderante papel de repensar sobre seu agir pedagógico e, a responsabilidade de seu permanente desempenho na aprendizagem dos educandos, dirigindo o ensino e as atividades, à luz das concepções e teorias que orientem os propósitos do grupo. Paulo Freire afirma que "a educação não é transmitir conhecimento, mas criar possibilidades para sua produção ou a sua construção" (1996, p. 25).

Assim sendo, defende-se ainda mais a necessidade que toda escola tem de construir um Projeto Político-Pedagógico que possibilite alcançar sua finalidade e concretizar sua função social, isto é, a promoção da cidadania, o desenvolvimento pleno e o sucesso da aprendizagem do aluno.

Para tanto, espera-se que as verificações e as reflexões presentes nesta pesquisa as quais confirmaram as expectativas sobre a mesma, mediante a execução dos objetivos propostos, sirvam de incentivo a outras escolas que também queiram aceitar o desafio da mudança e da transformação nas suas práticas pedagógicas. Assim como as escolas que

queiram também ampliar a visão de um trabalho docente compartilhado, na busca de resgatar o ensino e a aprendizagem como fatores preponderantes do espaço escolar, à luz de um conhecimento prazeroso e significativo com vistas a uma educação de qualidade.

Além dos propósitos acima mencionados este trabalho insere-se neste campo como contribuição acadêmica para os esforços que visam a reconstrução do conhecimento sobre o Projeto Político-Pedagógico no desenvolvimento de uma gestão democrática.

Neste prisma é importante esclarecer que diante da problemática apresentada tornou-se evidente que:

a) os professores têm clareza do real significado e da importância do Projeto Político-Pedagógico para o desenvolvimento do trabalho pedagógico em detrimento da gestão democrática, contudo se faz necessária uma participação mais efetiva do docente para a implementação de suas ações em sala de aula;

b) a necessidade do gestor e da coordenação pedagógica em apresentar o Projeto Político-Pedagógico aos docentes recém-chegados à instituição. Tal providência se justifica pela posição estratégica exercida pela direção e a coordenação pedagógica no processo de gestão democrática;

c) a necessidade da gestão garantir maiores oportunidades para participação dos responsáveis dos alunos na concretização do Projeto Político-Pedagógico; a identificação de um baixo percentual na participação ativa dos pais em todas as etapas da elaboração e implementação do Projeto Político-Pedagógico;

d) a importância que o Projeto Político-Pedagógico tem para a melhoria do processo ensino aprendizagem;

e) a necessidade de focalizar através do estudo o redimensionamento e rediscussão com base nas reflexões sobre a ação educativa que visem estimular a participação coletiva dos segmentos na concretização da gestão democrática.

Diante do exposto, tem-se consciência que nenhum trabalho fica completo e acabado, contudo aberto às retomadas críticas dos leitores, especialmente dos educadores que, no momento pensam, repensam, questionam, estudam, debatem e buscam soluções para a educação brasileira.

## REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, Manuel. et al.

- 2004 O Projeto Educativo da Escola, Porto Alegre, Editora Artmed.

BRASIL, Ministério da Educação. UNESCO

- 1993 Gestão da escola fundamental, Brasília, Editora Cortez.

CHALIT A, Gabriel.

- 2001 Educação: A solução esta no Afeto, Editora Gente.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.

- 1983 Metodologia científica, São Paulo, Editora McGray-Hil.

DEMO, Pedro.

- 2004 Professor do Futuro e Reconstrução do Conhecimento. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

FILHO DOS, Santos J. C.

- 2002 Democracia institucional na escola: discussão teórica. Faculdade de Educação – UNICAMP2002. Disponível em [WWW.crmariocaas.sp.gov.br/dir\\_?php?t=002](http://WWW.crmariocaas.sp.gov.br/dir_?php?t=002). acessado em agosto de 2007.

FREITAS SIQUEIRA DE, Kátia

- 2007 **Uma inter-relação: políticas publica, gestão democrático-participativa na escola pública e formação de equipe escolar. 2ª. Ed. Porto Alegre: Mediação.**

FERRARI, T. A.

- 1982 Metodologia da pesquisa científica, São Paulo, Editora McGray-Hill.

GADOTTI, Moacir.

- 2007 Projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania. Disponível em [http://www.paulofreire.org/Moacir\\_Gadotti/Artigos/Portugues/Escola\\_Cidada/Projeto\\_Politico\\_Ped\\_1998](http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/Escola_Cidada/Projeto_Politico_Ped_1998), acessado em agosto de 2007.

GADOTTI, M. ; ROMÃO, J.

- 2004 Autonomia da Escola: princípios e propostas. 6º ed. São Paulo: Editora Cortez

GANDIN, Danilo.

- 1999 Temas para um projeto político pedagógico. Rio de Janeiro, Editora Vozes.

HORTA SILVEIRO BAIA, José

- 1982 Liberalismo, Tecocracia e Planejamento Educacional no Brasil: Uma contribuição e História da Educação Brasileira no Período de 1930 - 1970. São Paulo, Editora Cortez .

KRUPPA PORTELHA, Sônia M.

- 1994 Sociologia da Educação, São Paulo.

LIBÂNEO, José Carlos.

- 1985 Democratização da Escola Pública: A Pedagogia Crítico - Social dos Conteúdos. SP, Ed. Loyola.

LIMA, Licínio C.

- 2002 Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e governação democrática da escola pública. São Paulo, Editora Cortez

LOPES, Antonia Ozima.

- 2004 Repensando a didática. Editora Papirus

PADILHA, Paulo Roberto

- 2003 Planejamento dialógico: como construir o projeto dialógico da escola, São Paulo, Editora Cortez.

VASCONCELLOS DOS SANTOS, Celso

- 2005 Projeto de Ensino↔Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. Elementos metodológicos para elaboração e realização. São Paulo, Editora Libertad.

VEIGA PASSOS ALENCASTRO, Ilma

- 2004 As dimensões do projeto político pedagógico, Campinas, Editora Papirus.

VIANNA OLIVEIRA DE ALMEIDA, Ilca

- 2000 Planejamento participativo na escola, São Paulo Editora EPU.

VIEIRA LERCH, Sofia

- 2002 Gestão da escola: desafios a enfrentar, Rio de Janeiro, Editora DP&A.

WITTMANN, Lauro Carlos.

- 2006 Práticas em Gestão Escolar, Curitiba, Editora IBPEX.