



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III
CENTRO DE HUMANIDADES
CURSO DE PEDAGOGIA**

NATÁLIA OLIVEIRA DE LIMA

**A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MEIO DE CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

**GURABIRA-PB
2017**

NATÁLIA OLIVEIRA DE LIMA

**A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MEIO DE CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA ESCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de graduada.

Área de concentração: Gestão Educacional.

Orientador: Prof.^a Ms. Livia Maria Serafim Duarte Oliveira.

**GUARABIRA-PB
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732g Lima, Natalia Oliveira de.
A gestão participativa como meio de consolidação do projeto político-pedagógico na escola [manuscrito] : / Natalia Oliveira de Lima. - 2017.
46 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2017.
"Orientação : Profa. Ma. Livia Maria Serafim Duarte Oliveira, Departamento de Educação - CH."

1. Consolidação. 2. Gestão Participativa. 3. Projeto Político-Pedagógico.

21. ed. CDD 371.2

NATÁLIA OLIVEIRA DE LIMA

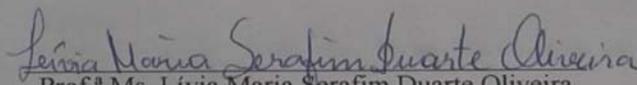
A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MEIO DE CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO
POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA ESCOLA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Licenciatura em Pedagogia da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito parcial do
título de graduada.

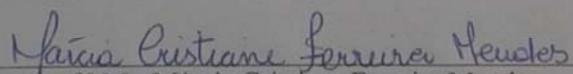
Área de concentração: Gestão Educacional.

Aprovada em: 01/12/2017.

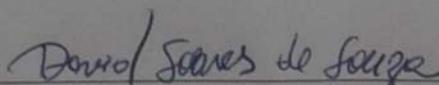
BANCA EXAMINADORA


Prof.^a Ms. Livia Maria Serafim Duarte Oliveira
(Orientadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof.^a Ms. Márcia Cristiane Ferreira Mendes
(Examinadora)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ms. David Soares de Souza
(Examinador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha mãe Gorete, ao meu pai Hermes e aos meus irmãos Nilson e Neylho pelo amor, compreensão, e estímulo em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de vivenciar um sonho que se tornou realidade, trazendo alegria para minha família e a todos que colaboraram para a concretização deste trabalho. O que seria de mim Senhor sem a fé e a força que tenho em ti para superar os obstáculos. A ti, todo meu louvor e gratidão.

A esta instituição pelo ambiente ofertado aos seus alunos, sobretudo, todo seu corpo docente pela dedicação e amor que realizam sua atividade resultando num ensino de boa qualidade.

À professora Lívia, por toda orientação, dedicação e atenção, ao longo desses meses que possibilitaram a realização deste trabalho, além do apoio emocional nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Hermes e Gorete, pelo amor e apoio por não medirem esforços para que eu chegasse até aqui. Agradeço de modo especial à minha mãe, minha maior referência de força, coragem e valores a qual sempre me incentivou e motivou a seguir em frente apesar das dificuldades que apareceram no caminho. Se hoje, consegui vencer essa etapa da minha é em grande parte graças a eles que sempre me mostraram o valor educação e a importância de lutar pelos meus objetivos.

Aos meus irmãos, Nilson e Neylho que são indispensáveis na vida. Obrigada por todo cuidado e ajuda durante esses anos. Deus foi muito generoso comigo ao possibilitar que vocês fossem meus irmãos. Sem vocês minha vida seria sem sentido.

Aos amigos e colegas, pelo apoio constante e estarem comigo em todos os momentos da vida.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação e que colaboraram para a realização desse estudo, o meu muito obrigada!

“Pela participação, toda individualidade é mobilizada e representada como uma parte efetiva do grupo a que pertence e da sociedade como um todo, vindo a possibilitar o poder produtivo da vida coletiva que permite, ao mesmo tempo o atendimento das necessidades individuais como seres sociais e sua possibilidade de integrar os indivíduos em organizações” (LÜCK, 2010, p. 65).

RESUMO

O projeto político-pedagógico é um documento norteador que engloba objetivos, valores, metas e ações de cada unidade escolar a ser executada durante o ano letivo. Neste sentido, a escola é uma instituição social responsável pela aprendizagem cognitiva, preparação para o trabalho e formação para a cidadania. Uma educação de qualidade direcionada para conquista desses objetivos demanda meios para a sua concretização. Deste modo, a gestão participativa é um elemento fundamental para a consolidação do projeto político-pedagógico nas unidades escolares e, conseqüentemente do processo de ensino-aprendizagem. No entanto, a maneira como as instituições são organizadas, com poucas mudanças em relação a espaços de discussão e reflexão, revelam a separação entre a teoria e a prática. Neste sentido, procuramos elucidar a seguinte questão: a gestão participativa é suficiente para a construção e consolidação do projeto político-pedagógico na escola? Nessa perspectiva, buscamos investigar se a gestão participativa é meio para a consolidação do projeto político-pedagógico na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Flaviano Ribeiro, situada no município de Dona Inês – PB. A abordagem metodológica desta pesquisa configura-se como qualitativa em educação, inicialmente bibliográfica, posteriormente exploratória, culminando em uma pesquisa de campo. O instrumento escolhido para a coleta de dados foi à aplicação de questionário semiestruturado, com questões abertas. Os sujeitos da pesquisa foram a equipe gestora e o conselho da Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Flaviano Ribeiro, situada no município de Dona Inês – PB. Como referencial teórico, utilizamos os estudos de: Libâneo (2008), Lück (2010), Vasconcellos (2010), Veiga (1995), Ferreira (2006) e Prado (1995) e outros que discutem gestão escolar participativa e o Projeto Político Pedagógico. Os resultados prováveis desta pesquisa apontam a necessidade da superação da dicotomia entre a incompatibilidade da cultura organizacional da escola e os princípios da gestão participativa que impedem a consolidação do projeto educativo. Dessa forma, sugerimos que a elaboração do projeto político pedagógico deve ser realizada de forma conjunta entre direção, professores, alunos e comunidade para que suas propostas se concretizem no ambiente escolar.

Palavras-Chave: Gestão participativa. Projeto político-pedagógico. Consolidação.

ABSTRACT

The political-pedagogical project is a guiding document that includes objectives, values, goals and actions of each school unit to be implemented during the school year. In this sense, the school is a social institution responsible for cognitive learning, preparation for work and training for citizenship. A quality education aimed at achieving these goals demands means for its realization. In this way, participative management is a fundamental element for the consolidation of the political-pedagogical project in the school units and, consequently, of the teaching-learning process. However, the way in which institutions are organized, with few changes in relation to spaces for discussion and reflection, reveal the separation of theory and practice. In this sense, we seek to elucidate the following question: is participative management sufficient for the construction and consolidation of the political-pedagogical project in the school? From this perspective, we seek to investigate whether participative management is a means for the consolidation of the political-pedagogical project at the Municipal School of Elementary Education Dr. Flaviano Ribeiro, located in the municipality of Dona Inês - PB. The methodological approach of this research is configured as qualitative in education, initially bibliographical, later exploratory, culminating in a field research. The instrument chosen for data collection was the application of a semi-structured questionnaire, with open questions. The research subjects were the management team and the board of the Municipal School of Elementary Education Dr. Flaviano Ribeiro, located in the municipality of Dona Inês - PB. As a theoretical reference, we used the studies of Libane (2008), Lück (2010), Vasconcellos (2010), Veiga (1995), Ferreira (2006) and Prado (1995) and others discussing participatory school management and the Pedagogical Political Project. The probable results of this research point to the need to overcome the dichotomy between the incompatibility of the school's organizational culture and the principles of participatory management that impede the consolidation of the educational project. In this way, we suggest that the preparation of the pedagogical political project should be carried out jointly between management, teachers, students and community so that their proposals materialize in the school environment.

Keywords: Participative management. Political pedagogical project. Consolidation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 A GESTÃO PARTICIPATIVA E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO NA ESCOLA.....	13
2.1 A gestão participativa: contextos e perspectivas.....	18
2.2 A importância do projeto político-pedagógico no contexto escolar.....	22
3 AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO PARTICIPATIVA PARA CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESCOLAR.....	26
3.1 A experiência da pesquisa: implicações sobre o projeto político pedagógico da escola....	27
3.2 A participação da gestão escolar na consolidação do projeto político pedagógico: análise do questionário.....	32
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	42
ANEXO.....	45

1. INTRODUÇÃO

Vários autores na área educacional, a exemplo de Libâneo (2008) destacam que a gestão é um processo de gerenciamento de meios e procedimentos com a finalidade de alcançar metas e objetivos das organizações. Assim, a gestão escolar é essencial para a organização e funcionamento das instituições educativas, uma vez que ela é encarregada pela tomada de decisões, orientação de trabalhos, coordenação das relações interpessoais, e, sobretudo, da aprendizagem dos alunos.

A escola enquanto instituição social é responsável pela aprendizagem das capacidades e habilidades cognitivas, para a preparação do trabalho, desenvolvimento de valores éticos e, acima de tudo, a formação para a cidadania, isto é, um sujeito crítico e ativo capaz de transformar a realidade na qual está inserido.

Uma educação de qualidade voltada para o alcance dessas finalidades demanda meios para a sua realização. Nesse contexto, uma gestão democrática participativa que atue na consolidação do projeto político-pedagógico no dia a dia das escolas é um elemento imprescindível para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Nessa perspectiva, buscamos elucidar a seguinte questão: a gestão participativa é suficiente para a construção do projeto político-pedagógico na escola?

Na área educacional a gestão participativa e o projeto político-pedagógico são objetos de estudos e debates. Há muito tempo vários autores vêm discutindo tais temas. Entretanto, poucas mudanças são notadas no interior das escolas, revelando a dicotomia existente entre a teoria e a prática.

Diante disso, um dos problemas encontrados nas escolas é o modo como estão organizadas marcado pela concepção técnico-científica de gestão, na qual existe a centralização de poder, hierarquia de cargos e comunicação vertical, cujo espaços de discussão e reflexão são inexistentes. Por isso, é primordial modificar essa organização e criar espaços para a prática de participação.

Apresentamos como objetivo geral investigar se a gestão participativa é um meio para a consolidação do projeto político-pedagógico na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Flaviano Ribeiro. O presente trabalho propõe atingir os seguintes objetivos específicos: a) discutir a gestão democrática-participativa e a importância projeto político-pedagógico no contexto escolar; b) analisar as contribuições do projeto político-pedagógico; c) verificar o cumprimento do projeto político-pedagógico; d) apresentar a experiência da pesquisa sobre o

projeto político-pedagógico; e) perceber a participação da gestão escolar participativa na consolidação do projeto político-pedagógico.

A gestão participativa e o projeto político-pedagógico são temas indissociáveis. Para a concretização de ambos, um depende do outro. Segundo Veiga (1995) a gestão participativa no interior das escolas é um instrumento teórico-prático que implica na reflexão-ação de maneira eficaz no ambiente escolar. Nessa perspectiva, a construção do projeto educativo da escola é consequência de uma gestão participativa que representa um instrumento pedagógico e político de mudança.

A elaboração de um projeto político-pedagógico coletivo só é possível com a execução de uma gestão participativa, assim como, uma das características da existência de uma gestão participativa é a construção de um projeto conjunto. “Uma forma de exercitar a gestão democrática é a participação dos diversos segmentos escolares e comunitários no planejamento, desenvolvimento e avaliação do Projeto Político-pedagógico (PP) da escola” (GRACINDO, 2007, p.59).

Nesse contexto, O gestor escolar exerce uma função fundamental, pois ele com sua equipe realiza uma direção coletiva incumbidos de superar práticas autoritárias de tomadas de decisão através do diálogo, autonomia, criação de espaços para participação e a construção conjunta de trabalho.

A abordagem metodológica da pesquisa configura-se como qualitativa em educação, inicialmente bibliográfica, posteriormente exploratória, e por fim, caracteriza-se como uma pesquisa de campo, realizada na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Flaviano Ribeiro da rede municipal de Dona Inês – PB. Os sujeitos desta pesquisa são os gestores e os membros do conselho escolar da unidade de ensino em questão. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi à aplicação de questionário semiestruturado, com questões abertas.

Como base teórica para este estudo, utilizamos: Libâneo (2008) e Paro (1995) para abordarmos o conceito de gestão escolar e os modelos de organização. Serão também utilizadas as compreensões de Veiga (1995) e Lück (2010) para ajudar nas reflexões acerca da importância perspectiva participativa na gestão escolar para construir o projeto político pedagógico e abordaremos ainda os estudos de Ferreira (2006), Vasconcellos (2010) e Gracindo (2007).

As etapas desta pesquisa dividiram-se em três momentos: no primeiro, dedicado ao estudo bibliográfico sobre o assunto em questão. O segundo com a elaboração do questionário com questões abertas para representantes de professores, diretores, funcionários e pais. No

terceiro momento aplicação do questionário com análise do projeto político-pedagógico da instituição escolar.

Estruturalmente o trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro introduziremos o estudo em questão. No segundo, intitulado **A gestão participativa e o projeto político pedagógico no contexto escolar**, discutiremos as características, perspectivas e contextos da gestão participativa e em seguida, refletiremos sobre a importância do projeto político pedagógico no ambiente escolar.

No terceiro capítulo, denominado **As contribuições da gestão escolar participativa para consolidação do projeto político-pedagógico da escola**, apresentaremos a análise e o resultado dos dados da pesquisa. Discutiremos as interpretações a respeito da participação da gestão escolar na consolidação do projeto político-pedagógico através do questionário aplicado ao gestor e ao conselho escolar.

Os resultados desse estudo revelam a necessidade da participação de todos os sujeitos educacionais no processo de elaboração e efetivação do projeto educativo na escola para uma melhoria de todo o ambiente escolar, principalmente, em relação à aprendizagem dos alunos.

2. A GESTÃO PARTICIPATIVA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO CONTEXTO ESCOLAR

A gestão escolar é responsável pela organização e funcionamento dos aspectos pedagógicos, políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais e artísticos, além de executar e controlar ações e atividades produzidas nas unidades escolares, visando a integração escola-família-comunidade com a finalidade de possibilitar a construção de conhecimento. A principal característica da gestão é a tomada de decisão na esfera técnico-administrativa e pedagógica. Libâneo (2008) ressalta que os objetivos da gestão consistem em:

- a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
- b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos da aprendizagem;
- c) garantir a realização da aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2008, p.100).

A escola sendo instituição formativa de função social é um lugar de práticas educativas de caráter intencional, sistemática e organizada voltada para a conquista de objetivos políticos e pedagógicos. Dessa maneira, “sua adequada estruturação e seu ótimo

funcionamento constituem fatores essenciais para atingir eficazmente os objetivos de formação” (LIBÂNEO, 2008, p.141). Nessa perspectiva, é necessário superar o modelo tradicional de gestão marcado pela distância entre teoria e prática.

O modelo tradicional de gestão está ligado aos antigos princípios de administração escolar fundamentada em uma concepção burocrática e racional, na qual, relacionava os elementos da organização escolar à organização empresarial. O enfoque administrativo em educação fundamentado no modelo tecnicista enfatiza a estrutura escolar, a gerência de verbas, a eficiência e a produtividade de maneira fragmentada, de modo que haja o fazer educacional em separado e não em conjunto.

A literatura existente sobre a gestão escolar democrática revela que a sua discussão está associada a mudanças sociais, políticas e econômicas na sociedade que modificaram os conceitos e objetivos da educação. As transformações ocasionadas pelo capitalismo e pela tecnologia provocaram um novo modelo de produção baseado na divisão do trabalho, na produção em larga escala e na reprodução da mão-de-obra.

Nessa perspectiva, o mundo do trabalho teve sua estrutura alterada e a educação, por sua vez, passou a dar ênfase a uma formação técnica voltada para a conquista de conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentais para o trabalho. Tais alterações atingiram as políticas educacionais que mudaram a direção da função político-pedagógico da escola, trazendo consequências para a gestão das unidades educativas.

O movimento de luta pela descentralização e de democratização da gestão nas unidades escolares, começou no final da década de 1970 a partir de discussões e debates de educadores e pesquisadores na esfera pública e privada. Lück (2005) chama atenção que:

[...], ao observar que não é possível para o gestor solucionar sozinho todos os problemas e questões relativos à sua escola, adotaram a abordagem participativa fundada no princípio de que os gestores busquem o conhecimento específico e a experiência dos seus companheiros de trabalho (LÜCK, 2005, p.21).

Lück (2005) também reitera que a ênfase no modelo de gestão escolar democrática é uma tendência mundial em educação presente em diversos países que mostram resultados incontestáveis na aprendizagem dos alunos e que a falta da sua eficácia representa um risco à legitimidade do sistema escolar.

Desse modo, surgiram no começo de 1980, as reformas educacionais e proposições legislativas que fortaleceram a importância das concepções de autonomia e participação nas escolas como elementos essenciais para a qualidade educacional.

A constituição Federal do Brasil, promulgada em 1988 foi um primeiro passo na regulação da gestão democrática nos sistemas de ensino públicos ao estabelecer nos artigos 205 e 206 o conceito de educação e seus princípios constitucionais. Segundo a Constituição Federal (1988) a educação é um direito de todos, sendo tarefa do estado e da família, podendo ser promovida e incentivada em ambientes formal, informal e não-formal, objetivando o desenvolvimento do sujeito para o exercício da cidadania e seu preparo para o trabalho. Para tanto, o ensino deve obedecer aos seguintes elementos:

I – igualdade de condições de acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V – valorização dos profissionais da educação (...) VI – gestão democrática na forma da lei VII – garantia de padrão de qualidade; VIII – piso salarial profissional nacional (...) (BRASIL, 1998, p.63).

Destacamos que a Constituição contribuiu para a introdução e ampliação do conceito de gestão democrática presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9394/96. Pressupõe o direito da participação e envolvimento de pais, professores, estudantes e professores em todos os aspectos da organização da escola.

A LDB em seu inciso I artigo 13 assegura aos professores a participação na elaboração da proposta pedagógica da escola, no art. 14 estabelece os mecanismos de ação coletiva no interior das instituições a exemplo do projeto político-pedagógico e, por fim, no art. 15 viabiliza a autonomia pedagógica e administrativa e de gestão democrática nas unidades escolares.

Para promoção da gestão democrática-participativa é imprescindível a implantação e efetivação de mecanismos de participação como o projeto político-pedagógico, conselho de escola, conselho de classe, associação de pais e mestres e grêmios estudantis. Em meio, aos mecanismos citados, o projeto político pedagógico é um dos principais instrumentos para a eficácia da gestão participativa no contexto escolar.

A gestão escolar assume duas definições totalmente diferentes de acordo com o seu sistema de organização que determinam as escolhas das finalidades de educação em relação à sociedade e à formação de indivíduos. Tais concepções são: científico-racional e a sociocrítica.

Na concepção científico-racional domina o aspecto burocrático e tecnicista de escola. Elementos como a neutralidade, planejamento e organização racional são traços fortes dessa concepção que trabalham para conquistar índices de eficiência. Libâneo (2008) enfatiza que

as escolas que funcionam nesse modelo valorizam a estrutura organizacional, a definição rigorosa de cargos e funções, a hierarquia de funções, as normas e regulamentos, a direção centralizada e ao planejamento com pouca ou sem nenhuma participação.

Na concepção sociocrítica, a organização escolar abre um espaço para o diálogo e a participação, “destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no seio do grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político” (LIBÂNEO, 2008, p.120).

Os modelos existentes de gestão dividem-se em quatro: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa. O modelo técnico-científico, a gestão é burocrática, sendo caracterizada pela centralização de poder na figura do diretor, visando à hierarquização de cargos e funções com ênfase no estabelecimento de uma comunicação vertical com a tomada de decisão de cima para baixo.

O modelo autogestionário baseia-se na falta de direção centralizada, na qual, existe um poder coletivo na promoção de uma autogestão por meio de uma participação direta e igual de todas as pessoas que compõem a escola.

O modelo interpretativo prevalece a avaliação dos processos de organização e gestão através das intenções e da interação entre as pessoas, “pois entende que as práticas organizativas são socialmente construídas, com base nas experiências subjetivas e as interações sociais das pessoas” (LIBÂNEO, 2008, p. 123).

Já a concepção democrático-participativa, defende a descentralização de poder e a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, entretanto, não exime a responsabilidade individual no sucesso do trabalho. Outro elemento essencial é a avaliação e o acompanhamento das ações desenvolvidas no interior das instituições, ou seja, professores, funcionários, alunos e pais no processo de decisão.

Paro (1995) destaca que a participação da comunidade na escola deriva de interesses dos grupos que formam a unidade, assim como, de condicionantes internos que se dividem em materiais, institucionais e ideológicos. Ao falar dos condicionantes, o autor esclarece que o primeiro diz respeito às condições de trabalho necessárias para o desenvolvimento eficaz do processo de ensino-aprendizagem.

O segundo está relacionado a função que a gestão assume na organização formal da escola, ainda caracterizado pelo caráter hierárquico de autoridade, visível nas relações verticais, de mando e submissão. O terceiro é intimamente associado a imagem da escola referente a comunidade contribuindo para o estímulo ou objeção da participação popular.

A inexistência de tais condições provoca o atraso da ocorrência de criação e ampliação de espaços participativos enfraquecendo, conseqüentemente, as relações democráticas e cooperativas na escola. No entanto, a falta de tais condicionantes não deve ser justificativa para não adotar nenhuma atitude de superação de tal contexto. Paro (1995) enfatiza que

Diante de tudo isso, e tendo em conta que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão da divergência nas discussões e decisões (PARO 1995, p. 304).

Nessa perspectiva, é essencial que a participação dos agentes educacionais seja efetiva, isto é, seja pautada no comprometimento e na responsabilidade, como também, na clareza dos objetivos e princípios para uma melhor organização escolar.

A gestão democrática-participativa assegura ampla capacidade de decisão e uma maior autonomia para a escola. No entanto, para que ela se consolide é necessário a realização de ações que garantam a participação e a união de docentes, estudantes, funcionários e a comunidade na qual está inserida.

As ações e estratégias para fortalecer os mecanismos da gestão democrática-participativa podem ser feitas através de reuniões periódicas, encontros, debates e estudos coletivos. Outra ação imprescindível é a oportunidade de formação continuada e orientação para os membros dos segmentos educativos para que convocados à participação, tenham clareza sobre tais mecanismos, para assim assumirem seus papéis e defenderem suas ideias.

O diretor escolar da gestão democrática-participativa exerce a função de líder mediador que deve ser voltada para a mobilização da participação da comunidade escolar e local, buscando caminhos para motivar todos os envolvidos no processo, criar ambientes favoráveis de sugestão, discussão e reflexão, assim como, resolver conflitos que se encontrem no ambiente escolar e desenvolver ações para o cumprimento do desenvolvimento e efetivação de propostas pedagógicas voltadas para as necessidades da escola.

Desta forma destaca-se a importância da formação dos gestores, que para desempenhar cada vez melhor seu trabalho como líder e mobilizador da comunidade escolar, precisam estar em uma constante atualização de conhecimentos, pois só assim estará preparado para desempenhar sua função com sucesso. De acordo com Lück (2010)

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LÜCK, 2010, p.23).

Nesse contexto, o projeto político-pedagógico é um instrumento da gestão participativa, visto que, deve propiciar o envolvimento de toda comunidade escolar no planejamento e em sua elaboração de modo que possa democratizar a tomada de decisões por meio da integração dos agentes escolares. Assim, o PPP ajuda a “enfrentar o desafio do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, sistematizada, orgânica, científica, e, o que é essencial, participativa” (VASCONCELLOS, 2010, p.172).

O projeto político-pedagógico construído numa perspectiva participativa contribui para sua efetivação no cotidiano escolar. Por meio dele é possível evidenciar suas finalidades políticas e pedagógicas que orientam uma educação libertadora e emancipadora de sujeitos que sejam ativos no processo de ensino-aprendizagem, além de representar um desejo de mudança. Para isso, a participação de todos os elementos que compõem a comunidade educativa é essencial, pois, possibilita a ação co-responsável do planejamento até a execução das finalidades educacionais.

Portanto, é imprescindível que o projeto pedagógico seja resultado de uma ação participativa e que propicie, sobretudo, um trabalho coletivo, diálogos, interação e reflexões sobre as ações desenvolvidas no interior das instituições escolares para uma transformação do cotidiano escolar.

2.1 A gestão participativa: contextos e perspectivas

A gestão democrática participativa surge para superar os modelos conservadores de organização e gestão, sendo uma forma alternativa para melhorar a qualidade educacional por intermédio da redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que visam fomentar estratégias para atingir os objetivos sociais, políticos e pedagógicos da escola.

A abordagem democrática-participativa da gestão escolar é formado por quatro elementos que a compõe caracterizados em participação, pluralidade, transparência e autonomia que integrados nos sistemas de ensino contribuem para a construção da educação emancipada.

O gestor dessa perspectiva exerce uma liderança denominada democrática por assegurar a participação dos agentes educacionais e da comunidade local no processo decisório. É responsável por coordenar práticas de cooperação em trabalho de equipe e a construção de uma cultura organizacional “instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar” (LIBÂNEO, 2008, p. 102). Esse tipo de líder reconhece que o resultado positivo é adquirido graças ao trabalho coletivo por meio de esforço e cooperação.

A opção por esse modelo de gestão contribui para aumentar a qualidade pedagógica do processo de ensino-aprendizagem das instituições educativas, eleva o compromisso dos docentes, realiza a aproximação dos elementos físicos, administrativos e profissional dos gestores e professores, e, acarreta o apoio da comunidade escolar e local às unidades escolares.

A ideia que se defende é a da responsabilidade compartilhada, isto é, trabalho em equipe em busca pelo bom desempenho da escola ao possibilitar a influência de todos os seus integrantes na dinâmica e na cultura da unidade.

Em linhas gerais a gestão democrática-participativa é a maneira de gerir uma instituição de forma que viabilize a descentralização do poder, participação dos diversos sujeitos do processo educativo, e a democracia. Na gestão democrática, a participação é essencial na decisão de caminhos e ações a serem desenvolvidas. Para Libâneo (2008)

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores alunos, pais (LIBÂNEO, 2008, p.102)

Assim, a gestão democrática-participativa adquire força para mobilizar as pessoas para se fazer um bom trabalho em equipe, pois no momento que todos tem a oportunidade de se expressar e decidir em conjunto, a escola obtém poder conquistar suas metas.

De acordo com Lück (2005) a gestão democrática significa a participação de gestor, funcionários, professores, alunos, pais e representante da comunidade na definição de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na implantação e manutenção de indicadores de desempenho e na avaliação do processo.

Para tanto, é necessário a execução de princípios básicos para o enriquecimento e aperfeiçoamento dessa abordagem, como: dedicação de tempo à formação continuada de seus

profissionais, ao acompanhamento das atividades desenvolvidas, e a análise das práticas pedagógicas por meio do processo de reflexão-ação.

A criação de um ambiente participativo compete à gestão escolar, no entanto, é importante salientar que isto não é uma tarefa fácil visto que primeiro é necessário superar a falta de entendimento do significado de participação existente por parte dos integrantes da comunidade escolar e local. Para que a participação seja eficiente é primordial que seja instigada, estimulada e vivenciada por todos. Só assim, cada um poderá ajudar com o desenvolvimento da escola. Prado (2012) argumenta que

Faz-se necessário muito diálogo, muita discussão, e muita vontade. Isto mesmo, vontade! Só há gestão democrática quando a maioria dos sujeitos a desejam, brigam, vivem a cada dia por ela. Gestão democrática não é algo imposto ou dado, é uma conquista, é fruto do desejo de uma escola mais humana, mais justa e plural (PRADO, 2012, p.27)

A implantação de uma gestão participativa não é um processo que se faz sem esforço, requer a superação de desafios diários e (re) significação do sentido de participação que na maioria das vezes é feita de maneira errada nas unidades educativas por meio de decisões antecipadamente tomadas, na qual, a comunidade escolar e local serviria apenas para legitimar as escolhas.

Falar em gestão democrática-participativa significa aprender a exercer uma participação, na qual, todos os sujeitos envolvidos questionam, denunciam e colaboram nas discussões e deliberações pedagógicas e políticas que afetam diretamente a escola. Um espaço propício para estimular a participação ativa requer ações específicas que segundo Lück (2008) consiste na eliminação de práticas autoritárias; abertura de diálogo; instituição de um clima de confiança e cooperação; trabalho em conjunto; disseminação de informação; e valorização das capacidades das pessoas.

Torna-se indispensável não só a participação, mas ainda, uma gestão da participação diretamente relacionada à organização da participação envolvendo os aspectos de responsabilidade definidas, adoção de relações interativas, sistema de acompanhamento e avaliação. Tal função deve ser assumida pelo gestor e coordenador pedagógico visando resultados significativos no processo de ensino-aprendizagem.

O princípio básico do modelo da gestão democrática-participativa fundamenta-se no de conceito autonomia, que significa a possibilidade das pessoas e dos grupos decidirem qual caminho querem seguir. A autonomia de uma instituição escolar implica na escolha de objetivos, formas de organização e aplicação de recursos financeiros envolvendo professores,

alunos, funcionários, pais e membros da comunidade local que se tornam co-responsáveis pelo bom resultado da escola.

Ferreira (2006) diz que a primeira ideia que a palavra autonomia nos remete é a da independência ilimitada, na qual, a gestão das organizações não teria limites ou restrições externas. Entretanto, seu significado não está associado à liberdade absoluta. Seu exercício estabelece limites específicos previamente determinados pelas políticas públicas e da gestão pública.

No cenário do sistema público de ensino, a autonomia das instituições é sempre uma autonomia relativa, uma vez que as mesmas são demarcadas pelo respeito e obediência às legislações nacionais, estaduais e municipais, tal como as normas, regulamentos e planos do sistema de ensino ao qual estão incluídas.

A autonomia da gestão democrática-participativa ocorre em três áreas de exercício da escola: pedagógica, administrativa e financeira. A primeira garante a oportunidade de cada unidade elaborar e efetivar seu projeto político-pedagógico, em compatibilidade com as políticas e normas do sistema ao qual pertence.

A autonomia administrativa ocorre na eleição dos gestores, formação dos conselhos escolares, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, e pela produção, legalização e consolidação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), como também, do projeto de gestão da escola e avaliação do trabalho dos funcionários. Já a autonomia financeira acontece na administração dos recursos financeiros por meio do repasse direto como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Pelo exposto, a gestão democrática-participativa defende uma atuação ativa e efetiva de todos os segmentos escolares e comunitários na tomada de decisões. Por isso, são necessários mecanismos que assegurem a participação desses sujeitos na escola, tais como: estabelecimento do Plano de Desenvolvimento da Escola, formação do conselho escolar, organizações associativas com presença de professores, pais e alunos e a construção e implantação do projeto político-pedagógico.

No entanto, a existência dos mesmos não resulta obrigatoriamente uma participação ativa. Por isso, cabe enfatizar, que o gestor assume uma função imprescindível ao exigir e garantir uma participação coletiva e ativa por meio de reuniões, encontros, discussões e consultas desses atores educacionais, na qual, haja realmente a prática democrática para que a escola deixe de ser uma instituição distante da realidade que a cerca e passe a ser integrada numa comunidade que interage constantemente. Nessa direção, a construção,

desenvolvimento e avaliação dos atores educacionais no projeto político-pedagógico da escola é uma maneira de praticar a gestão democrática-participativa.

O Plano Nacional de Educação (PNE), sancionado no ano de 2014 pelo Congresso Nacional, com o objetivo de orientar a educação nacional nos próximos 10 anos, estabelece 20 metas, estratégias e diretrizes que abrange a educação básica e o ensino superior. O documento, especificamente, aborda a gestão democrática na meta 19 ao

assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, p. 59) 2014).

Desse modo, ao estabelecer a gestão democrática-participativa como uma das diretrizes para a educação nacional, o PNE garante a criação de marcos legais através da normatização desse princípio constitucional em leis específicas pelos estados, municípios e distritos e a consolidação de mecanismos de participação da comunidade escolar e local.

Para alcançar a meta, o efetivo exercício da participação coletiva nas questões referente à organização e à gestão da educação nacional, o PNE define estratégias, nas quais, inclui: as formas de escolha de dirigentes; mecanismos de participação estudantil e de pais; a formação de conselhos escolares; e a construção coletiva dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares participativos.

Todavia, a atual conjuntura política do Brasil, explícita em uma série de reformas na área da educação como a Base Nacional Curricular Comum, a reforma do ensino médio, o projeto escola sem partido e a PEC 241 que estabelece o congelamento dos gastos públicos nos próximos vinte anos, afetam diretamente a área da educação.

Diante desse contexto, há um entendimento que a gestão pública incentive a efetivação da gestão democrática-participativa a começar pela escolha de diretores escolares. Dados indicadores da meta do Plano Nacional de Educação revelam que 74,4 % dos municípios o gestor é selecionado apenas por indicação. Ainda mostram que, somente, 42,2 % das escolas elaboraram em conjunto com a equipe escolar o projeto político-pedagógico próprio, sendo que desses 52,7 % fizeram adaptação a um modelo já pronto. Outro indicador importante aponta que 64,29% dos conselhos escolares são compostos por professores, alunos, funcionários e pais, sendo inexistente em 6,64 dos municípios.

As estratégias possíveis para alcançar a meta seriam ampliar os programas de apoio e formação dos conselheiros; criar fóruns permanentes de educação por parte dos estados,

Distrito Federal e municípios; fortalecer grêmios estudantis e associação de pais e mestres; estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares; promover a participação e a consulta da comunidade escolar e local na elaboração do PPP e desenvolver programas de formação de gestores escolares.

A partir disso, destacamos que é imprescindível a inversão do quadro que se apresenta nas escolas do país, na qual, continua predominante a concepção técnico-racional de gestão, principal dificuldade enfrentada pelas instituições para implementação do projeto político-pedagógico que não possibilita a participação. Diante disso, os mecanismos de participação já citados nesse trabalho pouco ou nada contribuem para modificar a realidade da escola.

Dessa maneira, prevalece o que chamamos de uma participação faz-de-conta, em que os sujeitos envolvidos simulam envolvimento para cumprir e mascarar o que está disposto na lei. Assim, essa participação velada não contribui para que a gestão democrática-participativa seja um meio de consolidação do projeto político-pedagógico. É necessária uma aprendizagem sobre gestão participativa para desenvolvimento de competências relacionadas a tomar decisões e assumir as responsabilidades pelas decisões tomadas.

O projeto político-pedagógico em sua elaboração, o desenvolvimento e a avaliação estar predestinado ao fracasso escolar. Portanto, é primordial superar esse cenário, para que as contribuições da gestão democrática-participativa e do projeto político-pedagógico não fiquem meramente na teoria.

2.2 A importância do Projeto Político Pedagógico no contexto escolar

O projeto político-pedagógico é a proposta da instituição escolar que reúne metas, estratégias, ações, intervenções e interações a serem realizadas, capazes de transformar a realidade escolar, sendo, um instrumento fundamental para responder aos desafios que a escola enfrenta relacionado aos fatores de ordem social, econômico e cultural, assim como, para a realização de uma aprendizagem significativa do educando. Veiga elucida que:

O projeto político-pedagógico é um documento que não se reduz a dimensão pedagógica, nem muito menos ao conjunto de projeto e planos isolados de cada professor em sua sala de aula. É um produto específico que reflete a realidade da escola, situada em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado. Em suma é um instrumento clarificador da ação educativa da escola em sua totalidade (VEIGA 1995, p.32).

O projeto político- pedagógico é o documento que organiza e planeja o trabalho da escola nos aspectos administrativos, político e pedagógico, que estabelece objetivos, ações e estratégias mais apropriadas para alcançar as suas finalidades.

O PPP foi instituído pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ao determinar sua elaboração obrigatória em todas as instituições escolares. Em seu artigo 12, inciso I, defini 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” (BRASIL/LDB/9394/96).

Desse modo, o projeto educativo da escola é uma direção a ser seguida que deve ser elaborado e executado coletivamente pela comunidade escolar e local que compõem cada unidade de ensino. Representa um compromisso com a mudança da realidade, visando orientar os desafios do futuro e a qualidade de ensino tendo em vista a superação de conflitos no interior das escolas.

A dimensão política do projeto está associada à escolha do tipo de educação e de escola que se deseja, além do perfil de cidadania que se quer desenvolver. É de caráter intencional, sendo um compromisso assumido coletivamente. A dimensão pedagógica diz respeito à definição de características e práticas educativas necessárias para o cumprimento dos objetivos da escola. Sua efetivação acontece quando a mesma consegue oferecer uma formação de sujeitos participativos, ativos e reflexivos na sociedade e no trabalho.

O aspecto político-pedagógico do projeto é indissociável. Seu processo é marcado por frequente reflexão e discussão dos problemas da escola para que soluções sejam encontradas na intenção de concretizar suas metas.

Veiga (1995) enfatiza que a construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios norteadores de igualdade de condições para acesso e permanência na escola; qualidade técnica e política para todos; liberdade para aprender, educar e disseminar a arte; gestão democrática para romper com individualismo, exploração e opressão da participação e valorização do magistério para o aperfeiçoamento dos docentes por meio de uma formação continuada.

A elaboração do PPP deve superar práticas autoritárias e conservadoras existentes no interior das unidades escolares, a exemplo da divisão do trabalho, de sua fragmentação e poderio hierárquico através da participação de professores, alunos, pais, funcionários e representantes da comunidade local na construção do projeto. Nessa perspectiva, sua criação é um meio de luta contra as consequências do poder autoritário e centralizador da gestão.

Ao planejar o projeto educativo a sua estrutura básica varia de escola para escola, não existe um modelo que todas as unidades devem seguir, mas há sugestões de elementos básicos que podem ser apontados como: a identificação do projeto, histórico e justificativa, objetivos gerais e específicos, metas, desenvolvimento metodológico, recursos, cronograma, avaliação e conclusão. Gracindo (2007) ressalta que o projeto precisa

- 1) Estabelecer a finalidade e o papel social da escola. 2) Definir o perfil de cidadania que se quer imprimir na escola. 3) Delimitar os conteúdos, métodos e tecnologias relevantes que permitirão o desenvolvimento pleno do estudante, em nível pessoal e social. 4) Estabelecer estratégias de acompanhamento e avaliação que possibilitarão a construção de uma educação democrática, inclusiva e socialmente relevante. (...)
- 12) Proporcionar as condições materiais e de equipamentos necessários para a consecução do currículo escolar (GRACINDO, 2007, p.67).

Não basta apenas constituir-lo, mas, principalmente, estabelecer um processo de ação-reflexão, na qual, demanda o empenho coletivo e a vontade política dos sujeitos envolvidos no entendimento da importância de seu processo para o alcance de bons resultados na escola.

A própria escola tem o papel de planejar o seu projeto político-pedagógico, em razão que cada instituição possui características peculiares, que devem ser consideradas, sobretudo no que diz respeito aos aspectos culturais e sociais da comunidade. Por isso defende-se a participação dos atores educacionais no planejamento, uma vez, que conhecem a realidade da escola.

É inaceitável delegar a terceiros a criação do projeto educativo. Existe a possibilidade de colaboração de mediadores mesmo que sejam educadores, no entanto, cabe a escola envolver as pessoas na elaboração do projeto devido a estarem dentro de seu contexto.

Um erro muito comum presente nas unidades educativas é o engavetamento do projeto. É feito somente para cumprir determinações das autoridades educativas com depósito de concepções, entretanto, “tão essencial quanto construir o projeto pedagógico próprio é cultivá-lo como fonte de inspiração criativa e crítica” (VEIGA, 1995, p.39).

Isso significa, que não basta apenas ter o projeto político-pedagógico em documento, como se fosse mera obrigação, deixando-o apenas no papel. Ao contrário, deve ser efetivado e vivenciado no cotidiano escolar. Assim, necessita sempre consultá-lo, revisá-lo, e interligá-lo a prática educativa durante o ano letivo de forma contínua e interdisciplinar.

Segundo Vasconcellos (2010) surgem muitas dificuldades na elaboração do PPP, tais como: comodismo, imediatismo, perfeccionismo, formalismo, falta de experiência enquanto grupo, falta de espaço-tempo, falta de exercício democrático, entre outros. Quando essas

situações ocorrem deve-se buscar superá-los para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível.

Para superar tais dificuldades no processo de elaboração e consolidação do projeto político-pedagógico é necessário estimular a aproximação escola-família, oferecer um ambiente de acolhimento e incentivo ao crescimento do trabalho em equipe de modo cooperativo, proporcionar a tomada de decisão sejam democratizadas, propiciar reuniões e encontros para que professores, pais, alunos e funcionários pensem as práticas educativas e, estabelecer o processo de avaliação e revisão uma prática coletiva.

Elaborar, vincular e construir um projeto educativo, consolidando-o e aprimorando-o é um grande desafio. A consolidação do PPP permite a construção da identidade da escola. O envolvimento da comunidade escolar e local é condição primária para a formação de uma identidade verdadeira e possível.

Todos devem refletir a cerca de como colocar em prática o trabalho feito na elaboração do projeto, todos que fazem parte da comunidade escolar devem contribuir para consolidar as metas propostas no projeto educativo. Assim, “é preciso entender que o projeto político pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula” (VEIGA, 1995, p.14).

Nesse sentido, o professor deve buscar através do projeto embasamentos teóricos para solucionar dificuldades encontradas na sala de aula tanto no que diz respeito a seus alunos como também com relação a sua prática pedagógica. E então potencializar o processo de ensino-aprendizagem e colaborar com a autonomia de seus alunos.

O PPP representa o compromisso com a formação cidadã e com a educação emancipatória através da superação da dicotomia entre teoria e prática. Cumprir com o objetivo do projeto, de transformar a realidade da escola, trazendo melhorias de qualidade de ensino parte da busca reflexões coletivas.

O projeto político-pedagógico organiza o trabalho no ambiente escolar. É um rumo a ser seguido. A elaboração, acompanhamento e avaliação são passos a ser seguidos para sua implementação. A efetivação do projeto é tão importante quanto a sua elaboração e precisa de muito esforço e interesse coletivo e que só tem seu devido valor se for consolidado. Portanto, o projeto político-pedagógico é um instrumento eficaz na construção da educação que se deseja.

3. AS CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA PARA CONSOLIDAÇÃO DO PPP DA ESCOLA

O campo desta pesquisa, a Escola Municipal Doutor Flaviano Ribeiro, é localizada no Sítio Queimadas, a 3 km do município de Dona Inês, no estado da Paraíba. A unidade de ensino foi construída em outubro de 1968 com recursos do Ministério da Educação, na administração do então prefeito Joaquim Cabral de Melo.

O nome da escola é em homenagem a Flaviano Ribeiro Coutinho Filho nascido no dia 11 de junho de 1934 em João Pessoa, filho de Flaviano Ribeiro Coutinho e de Celeste Teixeira Ribeiro Coutinho. Foi deputado federal, advogado e licenciado em Filosofia e em História. Sua carreira é marcada pela contribuição de maneira positiva na área da política, educação e saúde.

A instituição oferta dois níveis de ensino: a educação infantil (pré-escola) e os anos iniciais do ensino fundamental. Funciona nos turnos da manhã e tarde, atendendo o total de 60 alunos divididos em três turmas de salas multisseriadas. Os alunos são, na sua maioria, pertencentes a famílias de baixa renda, na qual a principal atividade econômica é a agricultura e a pecuária, além da fonte de renda do programa social de transferência direta do governo federal, a Bolsa Família.

Os programas do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação presentes na escola são: Programa Mais Educação (PME); Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Programa de Desenvolvimento da Escola Interativo (PDE – I); Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE); Programa Nacional do Livro Didático (PNLD); Programa Nacional Biblioteca Escolar (PNBE); Programa Nacional de Saúde do Escolar (PNSE); Programa Saúde nas Escolas (PSE); Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC); Programa Brasil Alfabetizado (PBA); Proinfância. e Programa Escolas Rurais Conectadas financiada pela Fundação Telefônica.

O ambiente físico da unidade de ensino é composto por duas salas de aula, dois banheiros, cozinha, cisterna, dispensa, almoxarifado e refeitório. Possui computador, televisão, impressora, lousa digital, DVD, máquina fotográfica digital, caixa amplificadora, microfone e micro system. A mesma é composta por oito funcionários, sendo, três professores, dois monitores, duas cozinheiras e um auxiliar de serviços gerais.

3.1 A experiência da pesquisa: implicações sobre o PPP da escola

O projeto político-pedagógico da Escola Municipal Dr. Flaviano Ribeiro está organizado em onze partes estruturantes que norteiam e definem os pressupostos teóricos, metodológicos, relacionando-os aos conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais para os anos iniciais do Ensino Fundamental e a Educação Infantil.

O projeto educativo da instituição contempla os seguintes pontos: apresentação; justificativa; diagnóstico da realidade; processo de ensino e aprendizagem da escola; objetivos; metas e ações; cronograma de execução; monitoramento e avaliação do projeto pedagógico; considerações finais; referências e anexos.

Com a análise do PPP, constatamos que a unidade tem como objetivo proporcionar uma educação de qualidade aos alunos num ambiente criativo, inovador e de respeito mútuo. Onde possam ser desenvolvidas as características de um cidadão crítico, ativo e questionador, que busca e reivindica seus direitos e cumpre com seus deveres.

Com relação à filosofia, a escola cultiva os valores da dedicação, excelência, compromisso e a inovação para desenvolver cidadãos comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e humana. A tendência pedagógica adotada pela mesma é a progressista baseada na análise crítica da realidade, na qual o sujeito está inserido através da problematização e contextualização de conteúdos a fim de possibilitar a criticidade e a autonomia no aluno.

Para tanto, como objetivos da Educação Infantil, o projeto político-pedagógico da instituição apresenta os mesmos do Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (1998), no qual propõe:

Desenvolver uma imagem positiva de si, atuando de forma cada vez independente, com confiança em suas capacidades e percepção de suas limitações; Descobrir e conhecer progressivamente seu próprio corpo, suas potencialidades e seus limites, desenvolvendo e valorizando hábitos de cuidado com a própria saúde e bem-estar; (...) Utilizar diferentes linguagens (corporal, musical, plástica, oral e escrita) ajustadas as diferentes intenções e situações de comunicação, de forma a compreender e ser compreendido, expressar suas idéias, sentimentos, necessidades e desejos e avançar no seu processo de construção de significados, enriquecendo cada vez mais sua capacidade expressiva; Conhecer algumas manifestações culturais, demonstrando atitudes de interesse, respeito e participação frente a elas e valorizando a diversidade. (BRASIL, 1998, p. 63).

Por sua vez, os objetivos gerais do Ensino Fundamental presente no PPP também são os mesmos dos Parâmetros Curriculares Nacionais (1997), na qual, indica que os alunos sejam capazes de

Compreender a cidadania como participação social e política, assim como exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais, adotando, no dia-a-dia, atitudes de solidariedade, cooperação e repúdio às injustiças, respeitando o outro e exigindo para si o mesmo respeito; posicionar-se de maneira crítica, responsável e construtiva nas diferentes situações sociais, utilizando o diálogo como forma de mediar conflitos e de tomar decisões coletivas; conhecer características fundamentais do Brasil nas dimensões sociais, materiais e culturais como meio para construir progressivamente a noção de identidade nacional e pessoal e o sentimento de pertinência ao País;(…) questionar a realidade formulando-se problemas e tratando de resolvê-los, utilizando para isso o pensamento lógico, a criatividade, a intuição, a capacidade de análise crítica, selecionando procedimentos e verificando sua adequação (BRASIL, 1997, p. 69).

As metas relacionadas aos objetivos e ações estabelecidos na proposta pedagógica, estão descritas no quadro abaixo:

Metas/objetivos	Ações
Executar o projeto político-pedagógico durante o ano letivo 2017.	Tornar o documento público e acessível à comunidade escolar; planejar e executar as ações educativas em consonância ao PPP; avaliar e acompanhar a execução do PPP na escola e nas reuniões bimestrais com a comunidade escolar na coordenação do conselho escolar.
Encaminhar os alunos com deficiência e transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades para o Atendimento Educacional Especializado (AEE).	Articular com os profissionais do AEE; articular e mobilizar as famílias e a escola onde o serviço do AEE é oferecido.
Promover quatro reuniões bimestrais para avaliar ao final de cada bimestre: o desempenho educacional das crianças da Educação Infantil; o desempenho dos alunos do Ensino Fundamental; a execução do PPP.	Convidar os representantes de lideranças da comunidade para as reuniões; convocar o conselho escolar, pais ou representantes legais dos alunos por escrito.
Envolver a comunidade escolar à escola durante o ano letivo 2017.	Construir um ambiente educativo onde todos os segmentos da comunidade sintam-se responsáveis pelo processo educativo; convidar a comunidade aos eventos escolares.

Sistematizar uma rotina pedagógica para a Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental.	Criar uma rotina pedagógica; afixar a rotina na parede; orientar os alunos à filosofia de uma rotina escolar.
Garantir os direitos de aprendizagem dos alunos no ciclo de alfabetização.	Planejar as aulas em consonância aos eixos norteadores de linguagem e matemática; realizar em aulas, as atividades planejadas nos encontros do PNAIC.
Garantir a apropriação do sistema de leitura, escrita e cálculo dos alunos do ensino fundamental em conformidade ao ano de ensino.	Elaborar projetos de leitura, de escrita e de cálculo.
Combater a evasão escolar na Educação Infantil e no Ensino Fundamental.	Viabilizar um trabalho de conscientização com os pais e responsáveis; firmar parceria com o conselho tutelar e com as Secretarias de Saúde e Assistência Social.
Atualizar e adequar o PPP 2018	Reunir a comunidade Escolar para divulgar as ações para atualização e adequação do PPP; Elaborar um plano de atualização e adequação do PPP com cronograma.

QUADRO 1 – Metas e ações indicadas pela escola no PPP

O cronograma de execução da proposta pedagógica da instituição está em conformidade com as metas e ações descritas acima. No quadro abaixo apresentamos alguns pontos considerados relevantes com a pesquisa em questão.

Ações	Períodos/dia	Responsáveis	Resultados
Promover eventos esportivos	06/02/2017 a 01/12/2017	Escola x comunidade	Maior envolvimento da comunidade nas atividades da escola.
Trabalhar com filmes e músicas que abordem o respeito mútuo. Convidar pessoas da comunidade para dar depoimentos e	06/02/2017 a 20/12/2017	Professor e uma pessoa da comunidade	Alunos que saibam conviver mutuamente nos diversos grupos sociais e familiares.

testemunhos de vida.			
Promoção de eventos educativos por ocasião de datas cívicas e comemorativas.	06/02/2017 a 20/12/2017	Professor x comunidade	Alunos mais motivados na construção do seu próprio conhecimento.
Elaborar projetos de dia das mães, festas juninas, dia das crianças, halloween e aula de campo	06/02/2017 a 20/12/2017	Professor	Participação ativa da comunidade.
Envolver professores, alunos e comunidade em atividades extra às atividades da rotina escolar.	06/02/2017 a 20/12/2017	Professor	Bom relacionamento entre escola x comunidade
.Promover momentos de leitura, reflexão e palestras educativas que possam contribuir com a conscientização da comunidade	13/02/2017 24/07/2017 02/10/2017 27/11/2017	Professor	Comunidade mais consciente e participativa.

QUADRO 2 – Cronograma de execução 2017 indicado no PPP

A avaliação do projeto político-pedagógico da unidade de ensino consiste na verificação dos indicadores quantitativos e qualitativos definidos para o projeto em questão, onde são postos à prova os mecanismos de gestão adotados pela escola. Desse modo, o monitoramento do projeto é feito continuamente entre a comunidade escolar e a equipe pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, tendo com alvos observáveis: os objetivos, as metas, as ações e o cronograma de execução através de reuniões e visitas contínuas.

Destacamos que o acompanhamento e a avaliação da proposta educativa são elementos imprescindíveis para a consolidação do PPP, uma vez, que permitem a identificação de problemas, viabilizando assim a solução dos mesmos antes que comprometam o resultado final. Portanto, o monitoramento e a avaliação são requisitos para alcançar os objetivos e metas estabelecidas, tornando o projeto exequível e facilitando a obtenção dos resultados propostos.

Após a análise da proposta educativa da escola, observamos que o seu plano está atualizado em que se encontram os aspectos históricos e sociais e econômicos da comunidade,

na qual, está inserida. É importante ressaltar que existe a caracterização do espaço escolar, no que diz respeito a dados e informações sobre sua infraestrutura, materiais e recursos disponíveis e organização da rotina escolar. No entanto, não apresenta a descrição de problemáticas enfrentadas pela instituição.

A proposta curricular da unidade educativa segue o Referencial Curricular Nacional da Educação Infantil (RCNEI), Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) e as Diretrizes Operacionais para a Educação Básica das Escolas do Campo. Diante do estudo do PPP, observamos a ausência de projetos específicos relacionados para escolas do campo, a exemplo de horta escolar, plantas medicinais, cultura camponesa, entre outros que contribuiriam para aproximar o ensino com a realidade e reforçar a identidade dos alunos.

Em relação ao plano de ação o documento aponta que os professores são responsáveis por executar a tendência progressista de maneira que trabalhe a problematização dos conteúdos associando-os com a realidade social e cultural dos alunos com a finalidade de desenvolver habilidades técnicas e políticas.

Existe no documento uma preocupação em problematizar os conteúdos e realizar uma leitura da realidade social de seus alunos, todavia para que isso concretize é essencial fazer e implementar um projeto de educação voltado para os saberes do campo. Identificamos também no PPP o interesse de aproximar a comunidade da escola, o que é um elemento positivo e significativo, por meio de reuniões, formações, eventos e planejamentos participativos à fim de propiciar um maior envolvimento das famílias nas atividades realizadas pela escola e na educação de seus filhos.

Portanto, a análise do projeto político-pedagógico demonstra que a escola precisa estudar as Diretrizes Operacionais para a Educação Básica do Campo para nortear melhor sua proposta e trabalho a ser desenvolvido. Logo, sugerimos que a Secretaria Municipal de Educação ao realizar seu monitoramento e avaliação, juntamente com o conselho escolar promova esse estudo e reflexão para que a escola consiga envolver o contexto social da comunidade escolar e assim, desenvolver um processo de ensino-aprendizagem significativo.

3.2 A participação da gestão escolar democrática na consolidação do PPP: análise do questionário

A aplicação dos questionários foi realizada para todos os membros do conselho escolar da Escola Municipal Dr. Flaviano Ribeiro, na zona rural do município de Dona Inês-PB. Tal questionário está constituído em sete questões abertas com o objetivo de investigarmos a

participação da gestão escolar participativa na consolidação do projeto político pedagógico. Participaram da pesquisa a presidente do conselho, a secretária, representante de pais e funcionários da escola.

2. A ESCOLA TEM INSTÂNCIAS COLEGIADAS? QUAIS? COMO FORAM FORMADOS? COMO FUNCIONA?

Presidente do Conselho escolar, seis anos de atuação na unidade, que também ocupa a função de gestora e professora da instituição, respondeu:

“Sim. Conselho escolar. Foi formado a partir de assembléia geral na escola. Seus membros fiscalizam, sugerem e participam das ações principalmente no que diz respeito aos gastos dos recursos financeiros da escola e na solução de problemas que possam ocorrer dentro da escola” (M.G.V.S. A).

ANÁLISE DA QUESTÃO 2

No que concerne a questão, constatamos que a única instância colegiada existente na instituição, é o conselho escolar. A presidente possui a compreensão correta das finalidades e da importância de tal mecanismo para o interior da escola. De acordo com o caderno 5 Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares

O Conselho Escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direção, quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos (BRASIL, 2004, p. 47).

O conselho escolar é um mecanismo de participação coletiva que possibilita a concentração de forças na construção de novas formas de se compartilhar a tomada de decisões nas unidades escolares. O exercício de participação por meio dessa instância colegiada constitui um processo de aprendizagem e de mudanças no cotidiano das escolas.

Portanto, para que ocorra uma participação ativa, são primordiais meios e condições favoráveis no que se refere a espaço, diálogo e vontade coletiva para a criação de uma cultura de participação, cujos sujeitos envolvidos desenvolvam a capacidade de serem críticos, criativos e participativos.

3. COMO AS FAMÍLIAS PARTICIPAM DA ESCOLA?

“Participam através das reuniões de pais, onde sugerem e apresentam anseios coletivos e de interesse da escola” (M.G.V.S.A.).

“Através de reuniões para concepção, sugestão e apresentação de anseios de cada um” (P.C.).

“Participam das reuniões, nas festividades da escola e no dia a dia ao trazer seus filhos para estudar” (M.F.S.).

“Através de reuniões, principalmente, no cotidiano, e também em abordagem nas ruas” (E.A.S.).

ANÁLISE DA QUESTÃO 3

Em relação à indagação, observamos que a participação das famílias na escola ocorre por meio de reuniões que são realizadas em cada bimestre e nas festividades da instituição. Destacamos que a participação das famílias e responsáveis dos alunos é importante para o desenvolvimento cognitivo, comportamental e afetivo do grupo discente.

Segundo o caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004) a participação só é possível com o auxílio do rompimento de práticas burocráticas e autoritárias, do diálogo e do respeito às diferenças. Isso quer dizer, que a participação é um exercício educativo que significa trabalho coletivo e cooperação em todos os sujeitos envolvidos.

Cabe as unidades escolares elaborar alternativas de participação de pais e responsáveis na escola, não somente, em reuniões para repassar informações e discutir problemas específicos da escola, o que já é realizado geralmente nas reuniões do conselho escolar. Um caminho viável de aproximar as famílias para as escolas consiste na possibilidade da instituição realizar palestras e discussões sobre assuntos relacionados à educação de filhos, assim como, dos pais serem colaboradores nas tarefas diárias da escola.

4. A ESCOLA TEM SEU PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (PPP)? COMO FUNCIONA? COMO O PPP FOI ELABORADO?

“Sim, ele é reorganizado a cada ano, principalmente em relação as metas e ações e também ao cronograma. O mesmo foi elaborado com a participação da comunidade escolar e gestão escolar, como também dos membros do conselho” (M.G.V.S.A.).

“Sim. Ele é adequado a cada ano, sobretudo, nas metas, ações e cronograma, as quais fazem estrutura da escola. Foi elaborado parte pelos professores e parte com a participação de pais e alunos” (P.C.).

“Sim. Foi elaborado pela equipe escolar com a participação dos pais” (M.F.S.).

“Junto com os professores, funcionários e pais, em reuniões nas escolas, priorizando as necessidades dos alunos para o bom funcionamento dos mesmos” (E.A.S.).

ANÁLISE DA QUESTÃO 4

A partir das respostas, destacamos que a escola possui o projeto político-pedagógico e que os sujeitos investigados participaram de sua elaboração. Sua construção deve ser pautada, na participação da comunidade escolar e local representada pelo conselho escolar. Vasconcellos (2010) elucida que

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é um plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar (VASCONCELLOS, 2010, p.169).

Nesse sentido, a elaboração do projeto educativo numa perspectiva de um planejamento participativo, contribui para integração escola-família-comunidade, pois no momento que de todos os atores educacionais têm a oportunidade de se expressar, a escola adquire forças para a transformação da realidade através da resignificação da ação.

Portanto, a construção do projeto político-pedagógico é processo coletivo que reforça as finalidades e metas que a instituição deseja alcançar. Para isso, as etapas de elaboração, acompanhamento e avaliação necessitam estar conectados para um futuro sucesso do projeto educativo.

5. COMO FOI A PARTICIPAÇÃO DOS FAMILIARES, PROFISSIONAIS, DOCENTES E DISCENTES NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO?

“Foi elaborado (escrito) e após foi apresentado a comunidade escolar através de uma assembleia geral para aprovação e modificações necessárias” (M.G.V.S.A.).

“Depois de pensado foi apresentado a comunidade para fazer as modificações cabíveis” (P.C.).

“Todos participaram. Professor, funcionário, pais, todos.” (M.F.S.).

“Convocamos para reuniões periódicas, com suas opiniões e relatos como ficaria melhor o seu desenvolver durante todo o ano” (E.A.S.).

ANÁLISE DA QUESTÃO 5

Com base na pergunta, constatamos que ocorre a participação de docentes, funcionários e pais na elaboração do projeto político-pedagógico. Entretanto, a participação dos pais necessita ser mais efetiva no que diz respeito a sugestões, opiniões, críticas e monitoramento das ações e metas propostas no projeto.

Lück (2010) ressalta que a participação dos familiares, docentes e funcionários na construção do projeto educativo significam o reconhecimento e compromisso com a execução correta do projeto, uma vez que há implicações na cultura e resultados voltados para a realização conjunta dos objetivos da escola.

Nesse sentido, é necessário superar o contexto da participação somente como presença caracterizada por uma atuação passiva, na qual, sucede a compreensão que a presença física é suficiente para que a pessoa seja considerada participante. Nas unidades escolares é comum que essa forma de participação, muitas vezes, acontece por imposição, por eventualidade ou por necessidade e não por vontade própria.

Logo, o ideal é a prática de participação como tomada de decisão, em que ocorre o envolvimento pleno e engajado das pessoas no compartilhamento de poder e responsabilidades. Esse tipo de participação associado com a reflexão e discussão das ações das atitudes tomadas por meio do processo de ação-reflexão-ação, não se limitando unicamente a questões operacionais promovem resultados significativos dentro da escola.

6. EM SUA CONCEPÇÃO, QUAL A RELAÇÃO ENTRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO PARTICIPATIVA?

“O PPP foi organizado através das necessidades básicas que a comunidade escolar apresenta a partir de reunião, sendo assim, o PPP tem o papel de fortalecer a gestão participativa da família na escola” (P.C.).

“O PPP tem o papel de fortalecer a gestão participativa da escola, nas reuniões, as famílias podem opinar e juntos contribuir para uma educação melhor” (M.F.S.).

“É contido de diálogos constante e as realizações de suas ações e metas no decorrer do ano” (E.A.S.).

ANÁLISE DA QUESTÃO 6

No que concerne a questão, observamos que as respostas obtidas não esclarecem de fato a indagação. Isso demonstra que a compreensão de gestão participativa não abrange, infelizmente, todos os segmentos da comunidade escolar e local. Destacamos que o projeto político pedagógico e gestão participativa são temas indissociáveis que segundo Veiga e Fonseca (2001)

Pensar o projeto político-pedagógico de uma escola é pensar a escola no conjunto e sua função social. Se essa reflexão a respeito da escola for realizada de forma participativa de todas as pessoas nela envolvidas, certamente possibilitará a construção de um projeto de escola consistente e possível (VEIGA; FONSECA, 2001, p.57).

Desse modo, o projeto educativo é um elemento da gestão participativa que garante a oportunidade dos sujeitos envolvidos por meio da eliminação do comodismo, imediatismo e prática autoritária, a oportunidade de controlarem o próprio trabalho através da construção de espaço e diálogo a efetivação do projeto político pedagógico.

Assim, a construção e a consolidação do projeto educativo são resultados da concretização de uma gestão participativa atuante que trabalhe no desenvolvimento do espírito de comunitarismo e coletividade da escola, isto é, que a escola se torne um espaço de construção e reconstrução de saberes necessários para expressão de cidadania de seus profissionais e de aprendizagem significativa de seus alunos.

7. QUAIS SÃO AS CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA A ESCOLA?

A respeito das quais contribuições do projeto político-pedagógico para a escola, responderam:

“Muitos, sobretudo, ao nortear todo o trabalho, colocando um cronograma a qual todos devem seguir” (P.C.).

“Todas as ações desenvolvidas durante o ano letivo contribuem para que sejam colocadas em prática. Serve como uma orientação” (M.F.S.).

“Contribui para um desenvolvimento mais claro de suas ideias e concepções” (E.A.S.).

ANÁLISE DA QUESTÃO 7

Em relação a pergunta, os sujeitos envolvidos destacaram que o projeto político-pedagógico é uma orientação do plano da escola com concepções, idéias e metas a serem desenvolvidas durante o ano letivo. De acordo com Vasconcellos (2010) o projeto educativo é o plano global da escola que esclarece e organiza a dimensão pedagógica, política, administrativa, econômica, cultural e comunitária das instituições.

Nessa perspectiva, o PPP é a resposta da escola diante da sociedade perante as suas dificuldades expressada em metodologia de trabalho que ajude a resolver seus problemas e conflitos, transformando a prática por meio da ressignificação da ação de todos os agentes da escola.

Portanto, o projeto político-pedagógico é um instrumento fundamental no contexto escolar por planejar objetivos, ações e estratégias para alcançar as suas finalidades. Todavia, só tem seu devido valor se for consolidado, não basta apenas elaborar e em seguida arquivar, somente para cumprir uma obrigação. É necessário construí-lo e refleti-lo de maneira coletiva para se tornar um instrumento de transformação da realidade escolar.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscamos nesta pesquisa investigar se a gestão participativa é meio para a consolidação do projeto político-pedagógico na escola. Para isso, procurou-se conhecer sobre a participação da comunidade escolar e local no processo de elaboração e efetivação do projeto educativo na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dr. Flaviano Ribeiro.

Com o presente estudo, constatamos que o projeto político pedagógico foi construído de forma coletiva pelo conselho escolar, ou seja, com a participação de professores,

funcionários e pais da instituição, o que comprova o cumprimento da legislação determinado pela Constituição Federal e pela Lei de Bases e Diretrizes para a Educação Nacional.

A partir disso, destacamos que o PPP da unidade de ensino está atualizado de acordo com normas e legislações vigentes a respeito da Educação Infantil e Fundamental. No entanto, ficou evidente a necessidade de uma participação ativa de todos os sujeitos educacionais no processo de efetivação do projeto político-pedagógico na escola para uma melhoria de todo o ambiente escolar, principalmente, em relação à aprendizagem dos alunos.

O projeto político-pedagógico é um instrumento fundamental na escola que por meio de sua efetivação no interior escolar favorece um modelo de educação emancipatório e libertador que tenha como finalidade a transformação da sociedade. Como a escola não possui uma equipe gestora, o corpo docente deve articular e estimular a participação dos atores educacionais para a consolidação da gestão participativa e, conseqüentemente, para a efetivação do PPP da escola.

A participação coletiva e ativa dos professores, funcionários, pais e demais membros da comunidade na elaboração da proposta pedagógica, influencia diretamente em sua efetivação, pois, no momento em que todos tem voz e vez, sentem-se comprometidos e responsáveis pela consolidação do mesmo.

O projeto político pedagógico não deve ser elaborado apenas pela comissão e arquivado, é necessário reconhecê-lo como um suporte para refletir sobre a realidade escolar e de planejar em busca de metas para orientar a escola em sua organização e nas transformações da prática pedagógica e social, e que após a sua elaboração coletiva, ele seja efetivado e vivenciado como processo educativo da escola.

Portanto, a implementação da gestão participativa passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar e local, a exemplo: projeto político-pedagógico, conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis e conselhos de classes. Para isso, é necessário não somente criar espaços de discussões e reflexões que viabilize a construção do PPP por todos os sujeitos educativos, e sim consolidá-los por meio de espaços que favoreçam uma participação coletiva e ativa.

REFERÊNCIAS

AURELIO. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**, (edição reduzida do Médio Dicionário Aurélio). Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

Brasil. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [recurso eletrônico]. – 8. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 2015.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Referenciais Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais**: introdução aos parâmetros curriculares nacionais. Brasília: MEC/SEF, 1997.

_____. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**: Escolares, Gestão Democrática da Educação e da Escolha do Diretor. Caderno 5. Brasília: MEC/SEB, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 5ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GRACINDO Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf. Acesso em: 12/10/2017.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: MF livros, 2008.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

OBSERVATÓRIO DO PNE. Disponível em: <http://www.observatoriodopne.org.br/metaspne/19-gestao-democratica/indicadores>. Acesso em: 05/11/2017.

PARO, Vitor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

PRADO, Edna. Do diretor ao gestor: um passeio pela história recente da administração educacional no Brasil. In _____ **Estágio na Licenciatura em Pedagogia**: gestão educacional. Petrópolis: Vozes, 2012. (p. 17-36).

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico 20. ed. São Paulo: Libertad, 2010.

VEIGA, Ilma Passos. FONSECA, Marília (Orgs). **As dimensões do projeto político pedagógico**: novos desafios para a escola. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 24. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UEPB

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB

CAMPUS III – GUARABIRA

CENTRO DE HUMANIDADES

CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ALUNA: Natália Oliveira de Lima

ORIENTADORA: Prof.^a Ms. Lívia Maria Serafim Duarte Oliveira

QUESTIONÁRIO

- Solicitamos-lhe por gentileza, que responda este questionário como parte integrante de uma pesquisa sobre “*a gestão participativa como meio de consolidação do projeto político pedagógico na escola*”. **AGRADECEMOS A SOLICITUDE.**

IDENTIFICAÇÃO:

- NOME (ou iniciais): _____
- SEXO F () M ()
- TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: _____
- CARGO NA UNIDADE ESCOLAR: _____

QUESTIONÁRIO

1. QUANTOS ALUNOS A ESCOLA ATENDE? QUAL A QUANTIDADE DE TURNOS E TURMAS ATENDIDAS?

2. A ESCOLA TEM INSTÂNCIAS COLEGIADAS? QUAIS? COMO FORAM FORMADOS? COMO FUNCIONA?

3. COMO AS FAMÍLIAS PARTICIPAM DA ESCOLA?

4. A ESCOLA TEM O SEU PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)? COMO ELE FUNCIONA? COMO O PPP FOI ELABORADO?

5. COMO FOI A PARTICIPAÇÃO DOS FAMILIARES, PROFISSIONAIS, DOCENTES E DISCENTES NA ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?

6. EM SUA CONCEPÇÃO, QUAL A RELAÇÃO ENTRE O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO PARTICIPATIVA?

7. QUAIS SÃO AS CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO PARA A ESCOLA?

ANEXO A – FOTOS DA ESCOLA

