

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

Maria Regina Saucedo Sabatini Amaral

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DE FORMA  
PARTICIPATIVA:  
Desenvolvendo práticas de gestão democrática**

Sant'Ana do Livramento

2015

Maria Regina Saucedo Sabatini Amaral

**IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) DE FORMA  
PARTICIPATIVA:  
Desenvolvendo práticas de gestão democrática**

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

Professor Orientador: Julian Milone

San'Ana do Livramento

2015

## RESUMO

O presente trabalho refere-se a um estudo sobre a participação da comunidade escolar na construção e aplicação do Projeto Político Pedagógico (PPP) em duas escolas da rede municipal de Educação Infantil da cidade de Sant'Ana do Livramento. O objetivo central foi analisar como ocorre o processo de construção coletiva do PPP, tendo no gestor um mediador para promover o desenvolvimento da instituição e da comunidade escolar baseado nos princípios que norteiam uma gestão democrática para alcançar uma educação com qualidade. O trabalho baseia-se em uma pesquisa de caráter qualitativo, através da qual se buscou na análise de referenciais teóricos e nas respostas aos questionários aplicados à comunidade escolar, suporte para a realização deste exercício acadêmico, bem como nas discussões sobre os temas, alternativas e/ou soluções para a construção de uma política de trabalho na escola que corresponda aos reais interesses da comunidade em questão. Para tanto, apresenta alguns conceitos e significado do PPP em relação a sua efetivação, bem como os princípios, a participação e a descentralização da gestão escolar como embasamento para aprimorar a pesquisa deste trabalho ao qual foram discutidos e trabalhados no decorrer das salas do Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa de Escola de Gestores, do Ministério da Educação.

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

## **LISTA DE SIGLAS**

FACED/UFRGS – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

SME – Secretaria Municipal de Educação

UBS – Unidade Básica de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1 Justificativa.....	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP): origem e finalidade.....	9
2.2 Gestão democrática da educação.....	13
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	16
<b>4 AÇÕES ANALISADAS</b> .....	20
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25
<b>ANEXO A- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES</b> .....	27
<b>ANEXO B- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS</b> .....	28
<b>ANEXO C- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS</b> .....	29
<b>ANEXO D- FIGURA 1</b> .....	30
<b>ANEXO E- FIGURA 2</b> .....	31
<b>ANEXO F- FIGURA 3</b> .....	32
<b>ANEXO G- FIGURA 4</b> .....	33
<b>ANEXO H- FIGURA 5</b> .....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi a realização de um estudo sobre a implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) em duas escolas de Educação Infantil no município de Sant’Ana do Livramento, de forma a contemplar a participação da comunidade, seguindo modelo de gestão democrática.

As Escolas aqui tratadas localizam-se em bairros diferentes. A primeira que tratamos por “A”, localiza-se próxima do centro da cidade, a única ofertada pelo município, tendo próxima uma escola particular e uma filantrópica. Devido ao fim do convênio com as escolas filantrópicas no município, surgiu a necessidade de atender aquela comunidade onde as crianças se beneficiavam com o atendimento gratuito. A segunda que identificamos por “B”, localiza-se distante do centro da cidade, onde a comunidade em toda a sua existência não fora sido contemplada com uma escola de Educação Infantil. A população de crianças da comunidade “B”, por sinal bem significativa, que necessitavam de atendimento na rede municipal dirigiam-se a quilômetros de sua localidade para serem atendidas em outro bairro. A escola “A” e a escola “B”, inauguradas nos anos de 2014 e 2015 respectivamente, necessitavam organizar e sistematizar as atividades nelas desenvolvidas. Para tal, fez-se necessário desenvolver o apoio legal como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Escolar para dar prosseguimento as suas atividades como instituição de ensino e cumprir as exigências dos órgãos aos quais estão vinculadas.

Para sistematizar e colocar em prática as exigências legais e contemplar as orientações do curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (FACED/UFRGS) na modalidade à distância, voltada à formação continuada de gestores das redes municipais de educação do Rio Grande do Sul, buscou-se através de um Projeto de Intervenção a forma de se elaborar o PPP com ênfase na gestão democrática. Neste contexto, entendeu-se que legalizar os documentos necessários as instituições de ensino pressupõem-se oferecer um trabalho de qualidade, visando ofertar melhores condições de ensino e uma nova forma de se construir o mesmo conduzindo o gestor a atuar de maneira articulada com a comunidade escolar amparado nos princípios de gestão democrática para viabilizar e efetivar a real democracia.

Desta forma a escola como instituição que forma sujeitos para interagir na sociedade e modificá-la, necessita da colaboração e troca de experiência com a comunidade a fim de manter uma relação de reciprocidade para se efetivar a construção de uma educação com qualidade e consolidar a gestão democrática na mesma. Para tanto a comunidade precisa ser

partícipe e ouvir o chamamento da escola para que tenha o entendimento sobre a relevância do PPP e o entrosamento junto à gestão escolar demonstrando que há possibilidade de relação mútua.

Com esta finalidade o trabalho foi elaborado através de dados extraídos da pesquisa realizada sob o método de uma pesquisa-ação com a aplicação de questionários distribuídos à comunidade escolar e através de uma revisão bibliográfica, utilizando teóricos como Paro, Veiga, Vasconcelos, Libâneo, Franco e outros.

Abordou-se inicialmente, a construção do PPP como forma de identificar a escola no cenário educativo, bem como orientar a mesma em sua caminhada, incluindo a participação de todos os atores envolvidos na unidade de ensino em busca de objetivos comuns que visem melhorias na educação e sucesso naquilo que se pretende alcançar.

Entendeu-se, portanto, que o PPP resulta de um trabalho coletivo, que busca efetivar ações e metas com transparência em relação às questões da escola, estando sempre em processo de avaliação e reconstrução, tendo como fundamento legal a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96 que norteia toda a educação.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência de adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e “clientes” ou “usuários”, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes (FREITAS, 2000, p. 12).

Em outro aspecto abordou-se a gestão democrática conceituando-a e caracterizando-a de forma a esclarecer a sua importância no cenário educativo atual para alcançar o sucesso da instituição, visto que no histórico da política educacional brasileira a escola possuía uma estrutura hierarquizada e verticalizada, não concebendo na conjuntura atual um poder de gestão centralizador, mas sim, um gestor facilitador com intuito de agregar conhecimentos.

Neste cenário, a luta dos movimentos sociais e da sociedade em geral motivou a mudança de comportamento não permitindo que somente o diretor decida os rumos da instituição, mas sim estimulando que se transforme a antiga estrutura centralizadora e hierarquizada em uma relação dinâmica, que estimule o gestor a ser democrático buscando caminhos alternativos para a realização e desempenho do processo ensino aprendizagem. Diante desse quadro, promover e integrar a comunidade na escola pressupõe uma escola mais igualitária e mais justa, que valoriza seus profissionais e dá voz a todos que nela estão inseridos. Neste sentido, Gadotti (2000) lembra que a gestão democrática da escola exige uma

mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar, onde todos que dela participam sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais.

Neste contexto o trabalho pretendeu identificar como foi realizado o processo de construção do PPP nestas instituições de ensino, visto que as mesmas inauguradas em fevereiro de 2014 e abril de 2015 requerem ainda alguns ajustes para definir seu documento de identidade.

Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa foi o de realizar um estudo sobre a interação e a participação da comunidade escolar na elaboração, construção e desenvolvimento do PPP, baseado nos princípios da Gestão Democrática. Para tanto, a pesquisa também buscou cumprir objetivos específicos, os quais foram: caracterizar a identidade da escola de acordo com a sua realidade e necessidades locais; delinear coletivamente objetivos e metas comuns à escola como um todo; possibilitar à comunidade escolar a tomada de consciência dos principais problemas da escola e das possibilidades de solução, definindo as responsabilidades coletivas e pessoais; e, por fim, identificou-se as principais dificuldades apresentadas pela comunidade escolar na elaboração do PPP.

## **1.1 Justificativa**

Sabemos que a educação tem passado por diversas mudanças de ordem organizacional, política, pedagógica e curricular. A escola como instituição social, precisa acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade e que de forma geral acarretam novas maneiras de atender as exigências que a escola atualmente está inserida. Dentre elas encontra-se a elaboração do PPP que serve de apoio para a organização e funcionamento de uma instituição de ensino e a nova forma de gerir a mesma.

Sabedores que somos dos muitos e variados problemas que as escolas enfrentam diariamente em sua prática cotidiana, cabe a nós promover esforços para compreendê-los e buscar soluções possíveis para resolvê-los ou pelo menos amenizá-lo. Com isso se faz iminente conduzir o compromisso que temos com a educação pública em fazê-la com qualidade, pois segundo os princípios norteadores do projeto político pedagógico, os mesmos deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita.

Dessa forma a importância da construção do PPP nas instituições de ensino se faz necessária, pois devido às mesmas estarem em processo de construção, as exigências legais



devem ser cumpridas atendendo aos órgãos competentes aos quais estão vinculadas. Faz-se ademais necessário, para o conhecimento da realidade pela qual estamos trabalhando, construir um documento que venha ao encontro da melhoria da qualidade de ensino respeitando a individualidade do seu aluno e proporcionando aos mesmos um atendimento voltado as competências nos seus aspectos cognitivos, afetivos e sociais. Deste modo a importância deste documento, com a participação de todos, confere à escola segurança com vistas ao desenvolvimento de um trabalho transformador e significativo para a unidade de ensino.

Para tal se faz necessário que os educadores tenham o conhecimento da realidade que os cerca, com conhecimento dos anseios dos pais em relação aos seus filhos, e do anseio dos mesmos perante a forma de conduzir o trabalho da instituição. Frente a isso a necessidade de se construir o PPP nas escolas aqui citadas como “A” e “B”, com permanente prática de discussão e mudança frente aos obstáculos surgidos, possibilitará que as comunidades tenham um novo olhar para a educação, posicionando-se frente às diversidades com mais segurança e conhecimento em igualdade de condições.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Projeto Político Pedagógico (PPP): origem e finalidade

O Projeto Político e Pedagógico (PPP) tem suas origens a partir da democratização da população brasileira nos anos de 1980, tendo seu ápice com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, caracterizando-o dessa forma como um documento estruturante da identidade da escola.

O mesmo tem por finalidade a utilização como o instrumento que conduz a organização do trabalho da instituição escolar, além de orientar os profissionais em sua organização pedagógica, tendo na sua construção coletiva a forma adequada para atender as necessidades da escola e a comunidade na qual está inserida. No contexto de uma gestão democrática da escola pública, o PPP

[...] é um instrumento teórico-prático que pressupõe relações de interdependência e reciprocidade entre os dois pólos; é elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita e os quais deseja praticar; que define os valores humanitários, princípios e comportamentos que a espécie humana concebe como adequados para a convivência humana; que sinaliza os indicadores de uma boa formação e que qualifica as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. [...] É um instrumento que organiza e sistematiza o trabalho educativo, compreendendo o pensar e o fazer da escola por meio de ações, atos e medidas que combinem a reflexão e as práticas do fazer pedagógico (SILVA, 2003, p. 296).

Veiga (1998), afirma que o PPP define uma direção a ser seguida, a contínua expressão da idéia sobre a educação e sua função social exigindo uma reflexão da concepção e finalidade da educação com a sociedade. Isto traz a construção da identidade da escola. Em outro autor encontramos a seguinte definição do PPP:

O 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. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade, é um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS 2006, p. 169).

Vasconcellos (2006, p. 20) cita diversas finalidades do PPP, entre elas destaca-se: o resgate da intencionalidade da ação para assim possibilitar a (re)significação do trabalho; o

fato de ser um instrumento de transformação da realidade; o envolvimento do conjunto de pessoas em torno de uma mesma causa; o fortalecimento do grupo para enfrentar conflitos; a colaboração na formação pessoal dos participantes e a construção da unidade superando a fragmentação das práticas educacionais e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição.

O Projeto Político Pedagógico é um documento que requer no seu planejamento, organização e (re) estruturação, uma construção coletiva com a colaboração dos professores, gestores e comunidade escolar para que seu desenvolvimento e aplicação sirvam de base para que o processo de gestão democrática seja de fato uma realidade, pois desta forma se efetiva o processo de democracia. O mesmo é de suma importância para democratização e para conquista da autonomia da escola, visto que toda instituição educacional requer um documento norteador de suas ações a fim de justificar as ações do trabalho educativo.

[...] o projeto político pedagógico da escola pública, eixo ordenador e integrador do pensar e do fazer do trabalho educativo. Se concebido adequadamente,... revela quem é a comunidade escolar, quais são seus desafios com relação à boa formação, à conquista da autonomia e da gestão democrática, capaz esta de organizar, executar e avaliar o trabalho educativo de todos os sujeitos da escola...Eis o nosso desafio, recolocar o projeto político pedagógico no centro de nossas discussões e práticas, concebendo-o como instrumento singular para construção da gestão democrática (SILVA, 2003, p. 298).

O Projeto Político Pedagógico é uma ferramenta que a escola disponibiliza para ser usado como guia das atividades pedagógicas, onde ao ser elaborado em parceria com a comunidade, garantirá a instituição de ensino uma organização no seu trabalho como um todo, visto a importância do mesmo para a democratização e conquista da autonomia da escola.

A principal possibilidade de construção do Projeto Político Pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, 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, 2000, p. 14).

O mesmo por ser um documento que permite sua flexibilização poderá ser modificado sempre que necessário por isso não deverá ser elaborado para somente cumprir as exigências burocráticas, mas sim para aperfeiçoar ao longo de sua trajetória esta ferramenta norteadora das ações da escola, incluindo sua relação com o contexto social que está inserido. Segundo Moacir Gadotti (1994), a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) permite uma

mudança de concepção sobre a escola pública, em que passa de “aparelho burocrático do Estado” para uma escola que reflete as conquistas da comunidade.

Toda a instituição de ensino necessita se orientar por um documento que norteará seu trabalho durante o ano letivo. O Projeto Político Pedagógico (PPP) é o elemento norteador que conduzirá todo o trabalho da escola, com suas metas, planejamentos, construção e realização do trabalho em educação, com vistas a formar cidadãos conscientes de sua participação, atuação e transformação da sociedade.

O Projeto Político Pedagógico: [...] é o plano global da instituição. Pode ser entendido como sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELOS, 2006, p. 169).

Etimologicamente a palavra projeto deriva do latim *projectu*, do verbo *projicere*, que significa lançar-se para diante. Portanto, construir um Projeto Político Pedagógico é ter uma visão futurista, é pensar estratégias para ações que serão implantadas na instituição de ensino conforme sua realidade, mas com a devida importância para o processo educacional.

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos a intenção de fazer; de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente (VEIGA, 2000, p. 12).

Esta nova forma de conceber a educação surge a partir da década de 80, quando os educadores passam a falar em administração democrática partindo de um novo modelo de gestão escolar em contrapartida ao modelo autoritário da época.

Desse modo a LDB (1996) versa em seu inciso I do art.12 que “os estabelecimentos de ensino [...] terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” e, ainda, no caput de seu art.14; e incisos I e II que:

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

- I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola:
- II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Diante de tal afirmação, observamos a importância do Projeto Político Pedagógico

(PPP) para as instituições de ensino, pois o mesmo reflete a identidade da escola e seu ideal de trabalho. Para tal, a escola precisa desenvolver uma cultura de participação em que todos os cidadãos ligados à comunidade escolar sintam-se parte integrante da mesma, conscientes de que através de suas ações estarão contribuindo para a transformação e mudança na sociedade.

[...] o projeto político-pedagógico pode ser considerado como a ‘carteira de identidade’ da escola, evidenciando os valores que cultua, bem como o percurso que pretende seguir em busca de atingir a intencionalidade educativa. Espera-se que prevaleça o propósito de oferecer a todos igualdade de oportunidades educacionais, o que não significa necessariamente, que as oportunidades sejam as mesmas idênticas para todos (CARVALHO, 2004, p. 156-157).

Nesse sentido, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) não deve ser restrita somente aos componentes da escola (direção, supervisão, professores, etc.), mas sim a toda a comunidade escolar, para que o mesmo alcance seus propósitos, oportunizando desta forma a troca de experiências entre seus componentes, refletindo na sua atuação e sua implicação sobre a transformação social que desencadeia dentro e fora da escola. Percebe-se que na construção e criação do mesmo, o ambiente se torna mais democrático, pois se tem na participação do coletivo o ganho com a democratização da educação.

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

Podemos assim dizer que proporcionar à comunidade escolar o espaço de participação, argumentação e decisões coletivas, torna a escola um espaço de construção e exercício da cidadania.

O objetivo é, portanto, construir o Projeto Político Pedagógico (PPP) de forma participativa, definindo seus rumos e planejando suas atividades de forma a atender às necessidades da sociedade, promovendo dessa maneira a formação do ser humano e a identidade da escola.

Para Veiga (1998), o projeto político pedagógico, carrega o caráter de projeto de sua origem epistemológica latina (*projectu*), pois cumpre a função de dar um rumo, uma direção à instituição. O projeto da escola será sempre:

[...] uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido

coletivamente. Por isso todo projeto da escola, é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. À dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (VEIGA, 1998, p. 12).

Mais que um simples documento, o Projeto Político Pedagógico (PPP) é o norte para guiar o contexto em que a escola está inserida. Neste sentido, gestor e comunidade escolar devem caminhar em uma mesma direção, articulando ideias e ações, para que juntos possam construir um documento significativo para todos que dela participem.

O Projeto Político Pedagógico deve se constituir na referência norteadora, em todos os âmbitos da ação educativa da escola. Por isso mesmo, sua elaboração requer, para ser expressão viva de um projeto coletivo, a participação de todos que compõem comunidade escolar. Todavia, articular e construir espaços participativos, produzir no coletivo um projeto que diga não apenas ao que a escola é hoje, mas também apontar para o que pretende ser exige método, organização e sistematização (OLIVEIRA; DE MORAES; DOURADO. P.1. s/d.).

Construir o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola de forma participativa é ampliar o conhecimento da comunidade escolar em busca de mudanças para fortalecer resultados positivos na educação. Com este procedimento se conduz o processo educacional na escola e se abre espaço para consolidar a democratização, visto a importância do mesmo na atual conjuntura social, econômica e política em que nos encontramos. Para tal, encontra-se a gestão escolar vista sob um novo enfoque de administração, com uma atuação mais efetiva, mais participativa e democrática, oportunizando tanto a participação de seu quadro funcional, quanto da comunidade a sua volta, levando em consideração a realidade que a cerca.

É necessária uma gestão escolar articulada com a transformação social, fundamentada em objetos educacionais representativos dos interesses de amplas camadas da população e que leve em conta a especificidade do processo este determinado por estes mesmos objetivos (PARO, 2000, p. 152).

## **2.2 Gestão democrática da educação**

Com as lutas em prol da democratização e qualidade na educação pública, resultou na década de 1980 na aprovação do princípio de gestão democrática da educação, constando na

Constituição Federal art.206. Logo após, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, vem reforçar esse princípio, acrescentando apenas “e a legislação do sistema de ensino” (Art. 3º, Inc.VIII).

A LDB apresenta a gestão democrática como princípio no que se refere aos sistemas de ensino (art.14º) e nas atribuições dos docentes (art.13º), dentre as quais se incluem a participação na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola e a autonomia de planejamento e metodologias em sala de aula. A partir de então, o tema gestão democrática é um dos mais discutidos na área da educação.

O mesmo trata-se de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos, num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (OLIVEIRA; DE MORAES; DOURADO. s/d).

O tema em questão, atualmente, está ligado à qualidade do ensino e democratização da escola, como meio de superar a administração centralizada ou autoritária de um antigo sistema educacional. A gestão democrática é entendida conforme os referenciais teóricos e legais da educação brasileira, como um instrumento a incentivar a participação de todos os segmentos da unidade escolar nos processos decisórios da escola, implicando desde a escolha dos dirigentes escolares como a construção do Projeto Político Pedagógico e criação de órgãos colegiados.

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é do trabalho associado de pessoas, analisando, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto (LUCK, 1996, p. 45).

Na conjuntura atual, com um novo modo de organização educacional, todos que dela participam devem estar comprometidos com o fazer educacional. O gestor possibilitando a comunidade a participar e tomar decisões e a comunidade assumindo responsabilidade pelas propostas da escola, promovendo desta forma a democracia e o exercício da cidadania.

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta (PARO, 2001, p. 45).

O gestor, quando possibilita a participação da comunidade nas tomadas de decisões da

escola, remete seus esforços para garantir um processo de transformação e aprendizagem na comunidade no qual se está inserido. Nesta perspectiva, com vistas ao trabalho democrático, o gestor terá em suas ações a finalidade única que é a educação em si.

Na atualidade a gestão democrática tem servido de indicação como uma das principais causas para uma educação de qualidade, onde o gestor desenvolve o canal de comunicação com a comunidade, favorecendo a participação dos mesmos nas práticas escolares. Sabemos que com as políticas atuais o gestor não é somente um administrador da escola, mas sim um facilitador para que as ações aconteçam em prol de um melhor desempenho do aluno na instituição de ensino. Para tanto, a participação da comunidade possibilita ao gestor uma parceria para trabalhar sob todos os aspectos a melhoria dessa educação.

A direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, para que venham a acontecer e a contento (o que significa dizer, de acordo com o projeto). Um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo. Se não falta professor, se tem merenda, se não há muito problema de disciplina, está tudo bem... É claro que a escola tem de funcionar, mas sua existência só tem sentido se ocorrer dentro de determinadas diretrizes, de uma intencionalidade. [...] Assim, não se trata de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação. De coordenação, de intencionalização, que, embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico (VASCONCELOS, 2006, p. 61).

Nesse sentido, é importante que a gestão se efetive democraticamente concebendo aos integrantes da escola assim como aos da comunidade escolar a participação no processo de educação do educandário, visando à cultura de participação e comprometimento de todos a ela ligados efetivando o elo integrador e articulador do gestor a fim de obter apoio necessário para execução referente às políticas educacionais existentes na unidade de ensino, pois a clareza do papel de gestor democrático garantirá um ambiente favorável ao bom desempenho do processo ensino-aprendizagem.



### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho possibilitou analisar o processo de construção do Projeto Político Pedagógico em duas escolas da rede municipal de educação infantil tendo no planejamento participativo a realização de uma gestão democrática.

Para a realização deste trabalho foram utilizadas fontes de informações de alguns teóricos para (re) conhecimento do grupo de profissionais das instituições de ensino e das comunidades escolares a fim de obter o significado do documento que possibilitou guiar o trabalho de cada instituição para efetivar metas e ações em suas respectivas propostas educacionais e, assim, gerar melhorias no que tange à formação de seus estudantes.

A pesquisa-ação (metodologia participativa) foi o método científico utilizado para obter informações a respeito da comunidade escolar, assim como a mesma obter conhecimento acerca do trabalho da gestão na instituição de ensino e seu comprometimento em realizar a construção do documento norteador das atividades da escola.

Para desenvolver este trabalho, fez-se necessário um planejamento com vistas a uma gestão aberta à participação e ao diálogo. E neste intuito de intervir para que a comunidade construísse a cultura de participação nas atividades da escola e que a gestão democrática fosse uma prática constante, buscaram-se novas ações para um processo de análise, estudo e construção dos mesmos.

A escola “A” da rede municipal de ensino inaugurada em fevereiro de 2014 em funcionamento numa casa alugada pela Prefeitura Municipal, não possuía estrutura adequada de escola infantil, mas devido a pouca oferta de prédio nesta localidade e à demanda vinda da escola filantrópica a mantenedora viu-se obrigada a ofertar neste local esta instituição de ensino. A mesma devido ao seu espaço reduzido atendia um total de 80 crianças sendo distribuídas entre berçário e maternais I e II, entre 08 meses a 03 anos e meio de idade. Sua clientela provinha de famílias com renda mínima, sendo alguns beneficiários do programa bolsa família. A escola apresentava no seu quadro funcional profissionais em regime de contrato emergencial ou estágios, o que de certa forma dificultou o bom andamento do trabalho devido à rotatividade dos mesmos.

Com problemas de estrutura física e pessoal, a escola “A” buscava a organização escolar por meio da construção do Projeto Político Pedagógico. A questão foi como motivar a participação dessa comunidade nas atividades, visto que a mesma não se mostrava partícipe nas atividades desenvolvidas pela escola. Nas poucas reuniões efetivadas, tornava-se claro

que precisávamos de mais estratégias para conquistar a comunidade, o que não ocorreu, permanecendo através dos poucos questionários devolvidos a gestão da escola o único canal de conhecimento da realidade da comunidade. Certamente que não poderíamos culpá-los, pois cabe aos gestores mediar o processo de conquista de todos para garantir resultados positivos visando um caminho vitorioso em sua instituição de ensino. Neste processo de reuniões para discutir o PPP, o grupo de professores reivindicava uma maior participação e aceitação de ideias nas atividades tanto pedagógica quanto administrativas, em contrapartida a comunidade segmento pais pouco se manifestou, creditando a direção e professores à tarefa de construção do documento conforme as necessidades apresentadas pela escola. As respostas por meio de questionário elaborado pelo gestor indicavam mudanças e ajustes a serem feitos com mais diálogo e participação de todos, evitando a centralização e hierarquização. A intenção deste trabalho era exatamente se utilizar da construção do PPP, para promover uma mudança na forma de atuação do gestor quanto sua maneira de conduzir a instituição, rompendo com o individualismo permitindo dessa forma a participação da comunidade no que tange ao crescimento da escola e a formação integral do ser humano, visto que todos têm contribuições e saberes a serem compartilhados. Infelizmente foi uma ação que não resultou em dados significativos para escola naquele ano. Sabemos que nem todos os problemas de uma instituição educacional são por ordem de sua gestão, mas, como afirma Gadotti "[...] sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade quando a enxerga como um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade" (GADOTTI, 2000, p. 92).

Com a proximidade do final de ano as reuniões foram canceladas tornando-se inviável a construção do PPP no ano de 2014 na escola "A", deixando desta forma o trabalho de continuação e organização desse documento ser protelado para o ano seguinte.

No início de 2015 surge o convite para assumir a direção de outra escola de educação infantil deixando, portanto de dar continuidade ao trabalho de vice direção iniciado na escola "A", o que deixou nesta gestão grande lacuna por não se concretizar um trabalho com vistas a uma melhor qualidade tanto pedagógica quanto administrativa nesta escola. Todas essas questões serviram de exemplo para atuar na escola "B", onde sua recente inauguração já demonstrou um grande avanço para a comunidade dessa localidade e adjacências sendo a mesma agraciada por uma escola com infraestrutura de ótima qualidade com poucos ajustes a serem feitos pela mantenedora. A mesma localiza-se em bairro da periferia da cidade, com uma clientela de 110 crianças, pois abrange uma área com significativo número de vilas.

Como a escola "B" iniciou suas atividades no final do mês de abril de 2015 e os

órgãos ao qual estamos vinculados estipularam prazo para a entrega da documentação, realizamos a primeira reunião no início do mês de maio. A mesma teve como objetivo sensibilizar a comunidade sobre a necessidade da elaboração do Projeto Político Pedagógico, visto que toda instituição escolar necessita de um guia para orientar todas as atividades realizadas na escola. A mesma com clientela de 110 crianças com idade de 04 meses a 06 anos com atendimento de Berçário, Maternais, Pré A e B atendeu a demanda desta comunidade que necessitava acolher suas crianças com atendimento especializado nesta faixa etária.

Os alunos da escola "B" em sua grande maioria também são beneficiários do programa bolsa família, com renda mínima e trabalhos informais, tendo na figura da mãe a provedora do sustento da casa.

Os profissionais atuantes na escola "B" como os da escola "A" também são contratos e estágios, com o diferencial da escola "B" possuir em seu quadro um número maior de profissionais concursados, garantindo assim segurança ao gestor durante o período letivo trabalhar sem preocupação por finalização de contrato.

Com esta realidade iniciou-se o processo de reuniões. Primeiramente com os profissionais da escola e depois com a comunidade a fim de tratar sobre a construção do PPP, Regimento Escolar e abordagem sobre Gestão Democrática. Nesta escola foi a oportunidade de superar resultados não eficazes da escola "A", desafiando os gestores a colocar em prática os princípios de democracia baseado em decisões tomadas no coletivo, com vistas a valorização das relações interpessoais como forma de conquista do grupo para obtenção de resultados favoráveis em prol de uma escola com qualidade em atendimento, conhecimento de sua comunidade e êxito no que se refere ao ensino-aprendizagem. Como não era do conhecimento de todos os profissionais atuantes na escola a significância desses documentos, foi necessária uma análise documental para dar suporte à equipe gestora. Esse procedimento foi adotado tanto para os profissionais da escola como para a comunidade em geral. As reuniões foram acontecendo conforme o calendário instituído pela escola tendo aos sábados a efetivação desses encontros durante os meses seguintes à inauguração, visto que tínhamos prazo para entrega dos documentos.

Nesse processo reflexivo de coletar dados, registrá-los coletivamente, discuti-los e contextualizá-los, já se está caminhando para construção de saberes e para seu compartilhamento, num processo único, dialético, transformador dos participantes e das condições existenciais (FRANCO, 2005, p. 499).

Para iniciar a construção desses documentos a comunidade foi chamada a participar, tendo em praticamente todas as reuniões um significativo número de pais e todo o quadro de profissionais da escola. A instituição adotou como meio de chamar a comunidade, atividades que fossem interessantes a eles, como confraternização pela passagem de alguma data significativa ou entrega de pareceres com intuito de compartilhar ideias. Desta forma com a distribuição de entrevistas como meio de retirada de dados para conhecimento da realidade que trabalhamos, os documentos foram sendo construídos.

Apesar das informações e esclarecimentos em relação aos documentos construídos, a tarefa de trabalhar coletivamente reunindo pessoas com diferentes níveis de conhecimento gerou conflitos de ideias. Os mesmo quando surgidos foram contornados com a finalidade de alcançar na escola “B” os propósitos que a comunidade idealizou quando se organizou para reivindicar naquela comunidade uma instituição de ensino infantil com vistas a atender as crianças do bairro e comunidades próximas, como proporcionar o mesmo atendimento educacional. Desta forma, é notável que a elaboração do PPP e Regimento Escolar se constituíram na escola “B” instrumento de elo com a comunidade promovendo integração por meio de projetos desenvolvidos, visto as parcerias que se firmou com Associação de Bairro, Unidade Básica de Saúde, Galpão Gaúcho e apesar de distante, parceria com escola de educação infantil que atendia alguns alunos da escola em questão.

Realizar um trabalho com vistas à qualidade de ensino será sempre um processo em construção, ao gestor educacional cabe a responsabilidade em coordenar essa qualidade de ensino com princípios democráticos, favorecendo a participação de todos constituindo dessa forma uma escola autônoma expressa na Constituição de 1988 e consolidada na LDB nº 9394/96, no seu Art.14, que explicita a Gestão Democrática como forma de participação de todos os segmentos da comunidade escolar deve estar envolvida nas decisões e nas atividades de gestão escolar.

#### 4 AÇÕES ANALISADAS

As escolas aqui citadas por escolas “A” e “B” tiveram seus atos de criação nos anos de 2014 e 2015 respectivamente. Portanto, ao dar início as suas atividades não possuíam documentos que norteassem seus trabalhos. Para se fazer compreender a importância da construção do PPP foram aplicados questionários aos membros das comunidades escolares, com a finalidade de obter conhecimento a cerca do referido documento, além do gestor obter conhecimento das mesmas em relação aos seus anseios e necessidades.

Constatou-se na escola “A” relativa dificuldade na implementação do referido documento, visto a dificuldade das relações interpessoais e a pouca participação da comunidade em trabalhar em conjunto com a instituição de ensino. Algumas ações foram executadas cumprindo o calendário estabelecido, outras deixaram de ocorrer dificultando de certa forma a obtenção de um quadro avaliativo mais aprofundado do conhecimento que esta comunidade tinha a respeito da importância do PPP para a instituição de ensino e do conhecimento da instituição acerca das necessidades dessa comunidade. A participação nos primeiros passos para construção do PPP foi delineado pelo gestor e apresentado aos profissionais da escola para fazerem suas contribuições. O que de certa forma também não se obteve sucesso de contribuição devido ao pouco conhecimento de grande parte dos profissionais daquela instituição em relação ao conhecimento do assunto, constatando-se de certa forma que a gestão da escola e a rede falharam e não ofertar formação continuada aos profissionais para maiores esclarecimentos em torno de assuntos importantes relativos à educação. Dessa forma com um número não significativo da coleta de dados que obtivemos através dos questionários aplicados, constatamos que a comunidade “A” fazia referências relacionadas ao aspecto físico da escola e a forma de condução da mesma, necessitando o gestor romper com o individualismo permitindo que a opinião de seus integrantes tivessem o mesmo significado no processo de construção de conhecimentos e melhorias na condução da escola como um todo.

Como resultado da análise nesta escola, constatou-se que durante o ano de 2014, pouco se trabalhou para efetivar o PPP deixando assim uma lacuna de saberes e aprendizagens a ser absorvida por esta comunidade, deixando aos gestores uma análise e uma reflexão de atuação em práticas de gestão educacional.

Em contrapartida a escola “B” com ato de criação em abril de 2015, iniciou suas atividades baseada nas ações que não obtiveram sucesso na escola “A”, tendo na direção da escola “B” a vice-diretora da escola “A”.

Com uma equipe formada com afinidade de trabalho as ações que não obtiveram resultados positivos na escola “A” serviram de base para serem analisadas, resignificando dessa forma o trabalho do gestor em prol de uma gestão facilitadora, aberta ao diálogo, promovendo a participação da comunidade para obter êxito no trabalho da escola. O primeiro encontro com o grupo de profissionais da escola ocorreu na SME (Secretaria Municipal de Educação), visto a mantenedora ainda estar em processo de ajustes relacionados à documentação do prédio. Com a inauguração da escola e já de posse das chaves da mesma, o trabalho foi sendo conduzido. Primeiramente com reuniões para esclarecimento da condução do trabalho pelos gestores e ao longo dos meses para esclarecimento do PPP, Regimento Escolar e mais tarde para dar início à construção dos mesmos. A comunidade aceitou ao convite de participação resultando nestes poucos meses de atuação de escola em documentos estruturados com alguns ajustes a serem refeitos e complementados. Com a participação da comunidade escolar, as reuniões foram sendo realizadas. Por opção dos pais as reuniões ocorreram aos sábados pela manhã, o que resultou em significativo número de pais, visto que assim os mesmos se programaram para participar, principalmente as mães que em número significativo garantem o sustento da família por meio de trabalhos informais. No momento que se possibilitou a participação da comunidade na construção de uma escola voltada aos interesses da comunidade, os resultados foram aparecendo. Pais atuantes e participantes das atividades em sala de aula com seus filhos e nas atividades complementares da escola, o que garante de certa forma comprometimento em relação à construção de uma educação com qualidade.

Lück (2000) afirma que em nome da construção de uma sociedade democrática ou da promoção de maior envolvimento das pessoas nas organizações, deve-se realizar atividades que possibilitem e até condicionem sua participação.

Apesar da participação da comunidade escolar em torno de uma nova cultura modernizadora em favor da construção de uma escola aberta a todos, a realidade ainda se encontra distante do ideal.

A comunidade escolar ainda apresenta traços de uma cultura baseada no poder de decisão do diretor, principalmente a comunidade segmento pais, onde muito timidamente as participações em emitir suas opiniões trouxeram contribuições para elaboração de documentos essenciais para esta instituição de ensino.

Contudo, já se considerou uma grande conquista visto que a comunidade em questão se organizou e reivindicou junto aos órgãos competentes a contemplação da escola neste bairro.

Na escola “B” a análise dos resultados através do instrumento de coleta de dados na forma de questionários, refletiu na proposta dos gestores em vivenciar a gestão democrática nos moldes das referências teóricas expressas neste trabalho e na legislação vigente.

Os resultados da pesquisa foram satisfatórios e comprovou resultados positivos aos quais os gestores se propuseram ao assumir a escola “B” como forma contrária a gestão da escola “A”, valendo-se da possibilidade de realização de trabalho com grupos heterogêneos, mas com paciência, comprometimento e respeito.

Vivenciar esse processo democrático requereu dos gestores uma postura de desprendimento de antigos conceitos de gerir uma escola, onde a figura do gestor impunha seu pensamento e vontade não oportunizando a comunidade o espaço de participação e construção no processo educacional de seus filhos.

A escola como lugar de concepção para se obter resultados significativos que levem a melhorias da sociedade em todo o seu aspecto educacional, social e cultural, requer na figura do gestor e de todos que nela atuam agir de forma democrática levando a comunidade a integrar-se mesmo com conflitos de ideias, pois desta maneira refletirá em resultados positivos para a educação na comunidade a qual estamos inseridos e para sociedade em geral, pois estaremos colaborando para a formação de cidadãos conscientes na sua forma de agir e atuar em sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado decorreu do estudo realizado em duas escolas de educação infantil onde se procurou estabelecer relação com a construção do PPP e a prática de gestão democrática.

Atendendo as exigências legais, o processo de democratização da gestão da escola pública tornou-se viável através da construção do PPP nas escolas, promovendo a participação coletiva na elaboração do mesmo.

Sendo o PPP um instrumento que expressa às ações que nortearão as atividades da escola com fim de alcançar seus objetivos educacionais, é importante que passe a ser compromisso de todos para real efetivação do processo ensino aprendizagem.

Para a instituição o PPP é reflexo das palavras de Gadotti (2000, p.34): “é um processo incluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.

Construir o PPP nas escolas identificadas por “A” e “B” possibilitou avaliar a forma de implementação nas mesmas, identificando suas necessidades e trabalhando em cima de suas deficiências para atingir um grau de elevação na sua forma de conduzir as instituições tendo no PPP, o documento norteador das ações como forma de organização para o bom desenvolvimento educacional além de promover a integração família/escola/comunidade fortalecendo a gestão democrática.

É sabido que o PPP por não ser um documento estático, requer ajustes conforme as necessidades da escola. Para tal se fez necessário a participação de todos no processo de elaboração e implementação do mesmo como forma de buscar a intencionalidade educativa, promovendo desta forma parceria com sua comunidade além de estabelecer responsabilidades mútuas.

Construir o PPP nestas escolas foi uma necessidade, onde se buscou organizar e sistematizar o trabalho nas mesmas. A participação da comunidade na escola “A” não se efetivou totalmente, deixando de promover nesta instituição o processo de construção de documentos sob o acompanhamento de todos que dela participam. O processo de construção na escola “B” destaca-se pela efetivação e consolidação de uma gestão democrática, onde o chamamento de sua comunidade foi entendido como valorização da mesma como forma de contribuir para crescimento de um processo educativo fortalecendo a instituição de ensino infantil daquele bairro promovendo integração e parcerias como forma de construção de cidadania.



O processo de gestão democrática das instituições de ensino representa um importante instrumento de consolidação de democracia na sociedade, considerando que a escola e a sociedade estão dialeticamente constituídas. Promover a democratização da gestão escolar significa estabelecer novas relações entre a escola e o contexto social no qual está inserida. Repensar a teoria e a prática da gestão educacional no sentido de eliminar os controles formais e incentivar a autonomia das unidades da educação constituem em instrumentos de construção de uma nova cidadania. Assim, a democratização institucional torna-se um caminho para que a prática pedagógica torne-se efetivamente prática social e possa contribuir para o fortalecimento do processo democrático mais amplo (GARBIN; ALMEIDA, 2007, p. 3).

Conclui-se que o processo de construção do PPP não é tarefa fácil, que exige do gestor uma análise e reflexão daquilo que se pretende alcançar como forma de garantir uma escola com igualdade de condições para todos que dela participam, tendo em sua figura o facilitador para delegar poder e não centralizá-lo. Ao mesmo cabe obter conhecimento mais aprofundado de sua comunidade, levando em consideração todos seus aspectos como meio de buscar ações que propiciem ter a comunidade como aliada favorecendo dessa forma práticas de gestão democrática.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Ministério da Educação. Escola de Gestores da Educação Básica: II: o trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação.** Disponível em: <<http://www.moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/1/gestores/vivencial/pdf/trabalhogestorescola.pdf>>. Acesso em: agosto 2015.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação Inclusiva: com os pingos nos “is”.** Porto Alegre: Mediação, 2004.

FRANCO, M. A. R. S. Pedagogia da Pesquisa-Ação. **Educação e Pesquisa.** São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

FREITAS, Kátia Siqueira de. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em Aberto: gestão escolar e formação de gestores.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, v. 17, n.72, p.1-195, fev./jun. 2000.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã.** São Paulo: Cortez, 1994.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LIBÂNEO, José. C. **Democratização da Escola Pública.** 20ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo 2009b.

MEC. Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acessado em: 27 de Julho de 2015.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão na Educação. In: Gestão escolar e democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** Universidade Federal de Goiás. s/d. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_1.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf)> . Acessado em: setembro de 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2000.

SILVA, Maria Abadia. Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político pedagógico.

In: **Cadernos Cedes**: Arte e manhas dos projetos políticos pedagógicos. Campinas: Unicamp. v. 23, n. 61, dez. 2003.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico** – do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 7ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Ed Cortez, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Ed. 10, Campinas, SP: Papirus, 2000.

## **ANEXO A- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES**

1. Que tipo de ser humano e de sociedade queremos construir?
2. Qual deve ser o papel da escola em nossa realidade?
3. Qual deve ser o papel da família?
4. O que deve ser trabalhado na escola?
5. Como desejamos a metodologia e a avaliação?
6. Como desejamos a disciplina e a relação professor-aluno?
7. Como desejamos o relacionamento na escola e dela com a comunidade?
8. Como desejamos a comunicação na nossa escola?
9. Como desejamos a organização administrativa da escola?

**ANEXO B- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS**

1. Pra você, o que é gestão democrática?
2. Em sua opinião, como a gestão democrática pode favorecer o ensino aprendizagem?
3. Você acha que a gestão democrática existe realmente na prática? Quais seus pontos negativos?
4. Como a gestão democrática pode favorecer a integração da escola com a comunidade?
5. A gestão é formada por quem? Como se dá a autonomia do corpo administrativo da escola, além do diretor?
6. Como se dá a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e quais ações são contempladas?
7. De que forma a gestão busca trabalhar tendo em vista o atual cenário social em que nos encontramos, levando em consideração o avanço tecnológico e as questões sociais da realidade local?
8. A participação da comunidade e da família na escola se dá de forma:  
( ) Satisfatória ( ) Insatisfatória ( ) Não há participação
9. Como acontece o planejamento? Com que frequência? O que mais se enfatiza?
10. Como se dá o relacionamento da escola como a família e com a comunidade?  
( ) Excelente ( ) Bom ( ) Regular
11. Quais os pontos positivos e negativos da gestão da escola?
12. A escola demonstra ser um espaço democrático? Por quê?
13. Como é o ambiente de trabalho na escola?  
( ) Agradável ( ) Desagradável ( ) Regular
14. Como se dá o relacionamento da direção da escola com os demais funcionários?  
( ) Excelente ( ) Bom ( ) Ruim
15. Em relação à escola:  
( ) Cumpre seu papel de educar  
( ) Cumpre somente as exigências da Secretaria de Educação  
( ) Trabalha de acordo com a vontade do diretor
16. Existe a participação da família e da comunidade na escola?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes
17. Em relação ao trabalho como se pode definir o ambiente da escola?

**ANEXO C- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PAIS**

1. Você mora perto da escola?
2. Por que matricularam seu filho nesta escola?
3. Como você considera a educação nesta escola?
4. Como é o relacionamento ESCOLA-FAMÍLIA?
5. Você acompanha e participa das atividades da escola?
6. Você acompanha o rendimento escolar de seu filho?
7. Você tem consciência que o crescimento e o desenvolvimento de seu filho dependem da interação escola-família?
8. Qual a sua opinião sobre a escola?
9. Como você colabora com a escola?
10. Você está satisfeito com a escola?
11. Se você fosse o gestor, quais seriam seus atos para que a escola se tornasse um exemplo para a educação?

**ANEXO D- FIGURA 1****Figura 1- Reunião com pais para estudo do PPP.**

Fonte: Arquivo pessoal

Disponível: [www.facebook.com/emei.corujinha](http://www.facebook.com/emei.corujinha)

**ANEXO E- FIGURA 2****Figura 2- Estudo do significado do PPP para professores e funcionários.**

Fonte: Arquivo pessoal

Disponível: [www.facebook.com/emei.corujinha](http://www.facebook.com/emei.corujinha)



**ANEXO F- FIGURA 3****Figura 3- UBS na comunidade**

Fonte: Arquivo pessoal

Disponível: [www.facebook.com/emei.corujinha](http://www.facebook.com/emei.corujinha)

**ANEXO G- FIGURA 4****Figura 4- Estudo do Regimento Escolar com professores e funcionários**

Fonte: Arquivo pessoal

Disponível: [www.facebook.com/emei.corujinha](http://www.facebook.com/emei.corujinha)

**ANEXO H- FIGURA 5****Figura 5- Mães participando das atividades em sala de aula com seus filhos**

Fonte: Arquivo pessoal

Disponível: [www.facebook.com/emei.corujinha](http://www.facebook.com/emei.corujinha)