

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

JAILSON LUIZ JABLONSKI

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COM FOCO NA PARTICIPAÇÃO DOS
SEGMENTOS ESCOLARES**

PORTO ALEGRE
2015

JAILSON LUIZ JABLONSKI

**GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COM FOCO NA PARTICIPAÇÃO DOS
SEGMENTOS ESCOLARES**

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, segundo semestre.

Professora Orientadora: Luciani Paz
Comerlatto

PORTO ALEGRE
2015

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi desenvolvido em uma escola localizada no Parque Delta do Jacuí, na Grande Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estas ações foram implementadas no final de 2014 e ao longo de 2015. Tem por justificativa a apresentação do Projeto Político Pedagógico para a comunidade escolar, sendo que o objetivo geral é analisar a reformulação deste projeto, tendo em vista a Gestão Democrática da Educação. Para embasar o trabalho, levaram-se em consideração os textos indicados durante o referido Curso de Especialização. Autores como FREIRE (2006), GADOTTI; ROMÃO (2001), LÜCK (2007), MOREIRA; SILVA (2008), BASTOS, (2002) e outras fontes que garantiram a base teórica. Para a fundamentação metodológica, buscou-se em FRANCO (2005), ZABALA (1998), VEIGA (2006) e outras fontes que garantiram as explicações necessárias à aplicação da pesquisa-ação como forma de intervenção da realidade. Esta pesquisa foi realizada através de questionário de perguntas e respostas, para, após serem analisadas. Como resultado positivo deste Projeto Intervenção, verificou-se que a participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico foi bem sucedida, ainda que a participação de pais e alunos não tenha sido muito grande. A construção coletiva teve a finalidade de proporcionar reflexões acerca da Gestão Democrática. A comunidade escolar precisa ter consciência que somente com a sua participação na tomada de decisões da escola, a Gestão Democrática será realmente efetivada.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Projeto de Intervenção. Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

This conclusion paper was developed at Parque Delta do Jacuí, in the metropolitan area of Porto Alegre, in Rio Grande do Sul. The actions were implemented at the end of 2014 and along 2015, and have the intention to present the Political and Pedagogical Project to the school community. It also aims at analyzing the reformulation of this project, considering the Democratic Management of Education. The theoretical basis of this study was made according to authors suggested during the specialization course, such as FREIRE (2006); GADOTTI & ROMÃO (2001); LÜCK (2007); MOREIRA & SILVA (2008); BASTOS (2002); among other enlightening sources. Names such as FRANCO (2005); ZABALA (1998); and VEIGA (2006) provided methodological support in order to apply this study/action as a means of reality intervention. The research was held through the use of questions and answers questionnaire that was later analyzed. The Project/Intervention resulted in a successful participation of the school community in the elaboration of the Political and Pedagogical Project, although few parents participated. The collaborative building had the purpose of enabling reflection and discussion about Democratic Management. The school community needs to be aware that only through their participation in school decision making can Democratic Management be truly effective.

Keywords: Democratic Management. Intervention Project. Pedagogical Political Project.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO ESCOLAR	8
3 OS CAMINHOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA GRANDE PORTO ALEGRE .	17
4 LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DAS AÇÕES REALIZADAS COM PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA	27
5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICES	39
APÊNDICE A - PESQUISA PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DO.....	39
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR.....	39
APÊNDICE B - APRESENTAÇÃO DO <i>POWER POINT</i>.....	41

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso apresenta reflexões sobre a Gestão Democrática Escolar, abordando as leis que determinam esta forma de gerir uma escola, assim como a formação de conselhos e associações por parte da comunidade escolar que participa como instrumento desta democracia, principalmente no caso da construção do Projeto Político Pedagógico, que é um dos pilares da Gestão Democrática Educacional.

Também apresenta uma análise das ações de um Projeto de Intervenção implementadas nesta Escola, no final de 2014 e ao longo de 2015, desenvolvido no âmbito da Sala Ambiente Projeto Vivencial, do Curso de Especialização em Gestão Escolar, na modalidade à distância, da Faculdade de Educação (FACED), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em parceria com o Ministério da Educação (MEC), dentro do Programa Nacional de Escola de Gestores da Educação Básica. Desenvolvi este trabalho por estar à frente da gestão da escola, exercendo a função de vice-diretor.

Esta Escola X fica situada dentro do Parque do Delta do Jacuí na Grande Porto Alegre e, por isso, dentre os animais que existem no Delta, a “tartaruga” foi escolhida como a mascote da escola com a colaboração dos alunos. O patrono foi morador da localidade e cedeu um terreno para que a escola fosse construída nos anos 80. Temos registros de que a escola fez, em 2015, 75 anos de existência e uma série de comemorações foi preparada ao longo do ano.

A Escola X possui uma sala da direção, uma sala da secretaria, uma sala da supervisão, uma sala de orientação, um laboratório de informática, uma sala de recursos, uma biblioteca pequena, uma sala de professores, quatorze salas de aula, quatro banheiros para alunos e dois para professores. Existe também um laboratório de ciências, mas que no momento está sendo usado como cozinha. A escola conta com a ajuda da comunidade escolar no Círculo de Pais e Mestres (CPM) e do Conselho Escolar em suas deliberações.

Há 11 funcionários e 24 professores nessa escola, que atende quatrocentos (400) alunos nos turnos da manhã e da tarde, do 1º até o 9º ano do Ensino Fundamental de nove anos, sendo que em média duzentos e oitenta (280) são do Tempo Integral e participam do Programa Mais Educação. Estes alunos advêm das localidades que compõem o Parque do Delta do Jacuí. Todas as oficinas compõem o currículo escolar que está em estudo e que

contém reforço escolar, esporte e lazer, informática, hora do conto, meio ambiente, jogos matemáticos, cultura e arte, acompanhamento pedagógico, dança, jiu-jitsu e pintura.

Para o Projeto de Intervenção implementado nesta Escola X, a justificativa foi apresentar o Projeto Político Pedagógico para a comunidade escolar e após, com a participação da mesma, fazer a revisão e análise das ações para o ano de 2015. Um dos objetivos desta construção coletiva foi planejar o currículo escolar existente, voltado para atender as mudanças e adaptações curriculares, principalmente do 5º e do 6º anos, para que a transição dos alunos nesses anos seja mais tranquila, pois há uma repetência muito grande ao final do 6º ano.

Com isso, o objetivo do Trabalho de Conclusão de Curso foi analisar/avaliar o Projeto Político Pedagógico, almejando repensá-lo na perspectiva da Gestão Democrática Escolar, inicialmente reelaborando-o com foco no planejamento curricular, vivenciando a democracia na construção do mesmo com a colaboração de toda a comunidade escolar.

Para isso, foi elaborada, a partir de um processo de leituras e reflexões, uma prática pedagógica, uma oficina, que viabilizou discussões e tomadas de decisões acerca da construção do Projeto Político Pedagógico.

Para embasar o trabalho, levaram-se em consideração os textos sugeridos durante o mencionado Curso de Especialização. Autores como FREIRE (2006), GADOTTI; ROMÃO (2001), LÜCK (2007), MOREIRA; SILVA (2008), BASTOS, (2002) e outras fontes que garantiram a base teórica. Para a fundamentação metodológica, buscou-se em FRANCO (2005), ZABALA (1998), VEIGA (2006) e outras fontes que garantiram as explicações necessárias à aplicação da pesquisa-ação como forma de intervenção da realidade.

O trabalho, em seu primeiro capítulo, aborda a Gestão Democrática da Educação Escolar, que está estabelecida em leis federal e estadual, instituindo a participação coletiva de seus pares na Formação de Colegiados, na construção e execução do Projeto Político Pedagógico. O segundo capítulo contém os caminhos teóricos metodológicos do exercício da Gestão Democrática, abordando as etapas de elaboração do Projeto Político Pedagógico, bem como a pesquisa-ação como forma de intervir no dia a dia escolar. O terceiro capítulo traz as análises e as reflexões das ações realizadas com professores e funcionários que fazem parte da escola X, a fim de destacar o processo coletivo do Projeto Político Pedagógico. No quarto capítulo, são apresentadas as considerações finais no sentido de destacar o envolvimento do grupo nesse processo, colaborando para que haja uma escola democrática, a qual contribuirá para o desenvolvimento de um aluno mais participativo, criativo e crítico.

2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO ESCOLAR

A Gestão Democrática Escolar instituída pelas leis Federal e Estadual foi estabelecida para que os gestores criassem mecanismos com os quais professores, funcionários, pais e alunos participassem coletivamente nas decisões dentro da escola. Essas decisões podem ser no âmbito administrativo, financeiro e pedagógico.

Na esfera Federal, o princípio da Gestão Democrática Escolar foi estabelecido pela Constituição de 1988 em seu artigo 206, inciso IV: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...]”.

Já na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica 9394/96, também da esfera Federal, este princípio está reiterado nos seguintes dispositivos da lei:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

[...]

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (BRASIL, 1996)

Nesse sentido, a Gestão Democrática Escolar é um processo no qual a participação da *comunidade escolar*¹ é fundamental para que a escola se torne um local de diálogo, na busca por qualidade na educação. Do ponto de vista de Ilma Passos Alencastro Veiga, “trata-se, portanto, da busca de uma “qualidade” para a educação, voltada para a construção do conhecimento e que reconhece a importância deste para a emancipação dos sujeitos e o exercício da cidadania.” (VEIGA, 2006, p. 160).

Para efetivar esta participação, organizam-se através dos colegiados tais como conselhos escolares, associações e também a construção de projetos pedagógicos.

Em relação a isso, Carlos Roberto Jamil Cury afirma que:

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, por injunção da nossa Constituição (Brasil, 1988, art. 37): transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança, e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. (CURY, 2007, p. 12)

¹ Em conformidade com o Estatuto Padrão para Círculo de Pais e Mestres de Escolas Estaduais, mediante o Decreto nº 42.411, de 29 de agosto de 2003, comunidade escolar aqui é entendida como o conjunto de alunos, pais ou responsáveis por alunos, membros do Magistério Público e demais servidores estaduais, com pleno exercício efetivo no estabelecimento de ensino. (RIO GRANDE DO SUL)

Desse modo, Gestão significa um novo meio de gerir a escola, com diálogo e com participação de todos que compõem o estabelecimento de ensino. O princípio fundamental da Gestão Democrática Escolar é a autonomia da escola no âmbito administrativo, financeiro e pedagógico. Luciani Paz Comerlatto expõe que:

A autonomia escolar refere-se ao direito de a comunidade educativa pensar, debater, planejar, elaborar, decidir, executar e responsabilizar-se por tudo o que diz respeito ao movimento do real escolar, baseado nas aspirações coletivas. [...] Parte-se do princípio de que autonomia, assim como participação, é algo construído diariamente pelo coletivo, e não resultado de atos e resoluções decretadas. (COMERLATTO, 2013, p. 110)

Portanto, para que haja a tão sonhada Gestão Democrática na escola, o gestor, representante do coletivo escolar, deve garantir os espaços de discussão, criando ambientes saudáveis para que em conjunto com professores, funcionários, pais e alunos decidam por um ensino de qualidade, em que a escola garanta condições para a formação de cidadãos e para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e participativa.

Para Genuíno Bordignon e Regina Vinhaes Gracindo, “a gestão democrática da educação é o principal instrumento para transformar o processo educativo em uma prática social voltada para a construção da cidadania, que, realizada pelas escolas, pode produzir maior qualidade e eficiência na educação.” (BORDIGNON; GRACINDO, 2000, p. 175).

Assim, para construir uma escola democrática e chegar à Gestão Democrática Escolar, os colegiados precisam realizar atividades para que sua comunidade de profissionais da educação, pais e alunos, participem coletivamente nas discussões, no planejamento e na definição de projetos para a instituição escolar.

Para Lucrécia Raquel Fuhrmann e Tatiane Pause:

A gestão democrática é um caminho a ser seguido pelo gestor na construção de uma escola melhor para todos, pois no momento em que se abre mão de resolver tudo sozinho, também são abertos espaços de participação e compartilhamento de todos os segmentos escolares. (FUHRMANN; PAUSE, 2014, p.195)

O projeto denomina-se político e pedagógico no sentido de abrangência da legislação que efetiva a participação em conselhos e associações. Estas informações de participação estão previstas na Lei de Gestão Democrática do Rio Grande do Sul, no art. 1º, inciso II, que a define como a “livre organização dos segmentos da comunidade escolar.” Também o art.40 estabelece que “os estabelecimentos de ensino estadual contarão com conselhos escolares constituídos pela direção da escola e representantes eleitos dos segmentos da comunidade escolar.”

Sobre a participação de cunho administrativo e financeiro, a Lei de Gestão Democrática, em seu art.1º e incisos III e IV, caracteriza, respectivamente, “participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados” e “transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos”.

Com isso, o Conselho Escolar se torna um órgão colegiado de representação da comunidade escolar que deve contar com a participação dos diferentes segmentos, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador, e sua eleição é efetivada através de voto secreto e único.

O caráter consultivo refere-se ao sentido de apreciação da prestação de contas do Diretor; deliberativo no sentido de aprovação do plano de aplicação financeira; executor no sentido de agendar e sugerir modificações no plano integrado da escola e, finalmente, fiscalizador no sentido de análise dos resultados da avaliação interna e externa da escola, propondo alternativas para melhoria do desempenho escolar (Lei da Gestão Democrática do Ensino Público).

Não se pode esquecer que o Conselho Escolar deve ser levado muito a sério, pois é considerado uma das organizações mais importantes que existe dentro da escola, pois permite que seus membros debatam, dialoguem e principalmente participem das decisões e soluções de problemas que envolvem toda a comunidade escolar.

Carlos Roberto Jamil Cury define a palavra conselho da seguinte maneira:

Conselho vem do latim *consilium*. Por sua vez, *consilium* provém do verbo *consulo/consulere*, significando tanto ouvir alguém quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente a recíproca audição se compõe com o ver e ser visto e, assim sendo, quando um Conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes destes, o próprio verbo *consulere* já contém um princípio de publicidade. (CURY, 2000, p.47)

Com isso, o Conselho Escolar, num primeiro momento, regulamenta a participação dos professores, funcionários, alunos e pais nas decisões escolares e em sua formação, na elaboração do Projeto Político Pedagógico, de forma coletiva e participativa, na fiscalização de verbas, na transparência das prestações de contas e na eleição direta de diretores.

Para Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão, “[...] participar significa engajar-se numa atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade.” (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 45). Mas para que isso ocorra, a comunidade escolar precisa entender que participar ativamente desses espaços faz parte da gestão democrática na esfera escolar.

Ainda Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão declaram que esta participação da comunidade escolar deve influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino. Por isso,

Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 16).

Esta formação de conselhos que está estabelecida por leis viabiliza a participação da comunidade escolar nos assuntos que dizem respeito à escola. O que pode acontecer com esses conselhos é que os gestores pedem somente algum tipo de consultoria com medo de que possam intervir em suas ações como a compra de materiais didáticos, aquisição de bens e manutenção do prédio escolar.

Contudo, sabemos que a participação nas decisões é importante, portanto o gestor deve reconhecê-la como tal. De acordo com Mário Osório Marques,

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de forma não entrariam em cogitação. (MARQUES, 1990, p. 21)

Por isso, a comunidade escolar deve ter ciência de que somente com a participação ativa nas deliberações que acontecem no dia a dia da escola será possível realizar a Gestão Democrática e, principalmente, que deve envolver-se nas decisões e soluções dos problemas que envolvem a esfera educacional.

Os autores Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão afirmam que:

A gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola, isto é, o seu ensino. A participação na gestão da escola proporcionará um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de todos os seus atores; propiciará um contato permanente entre professores e alunos, o que leva ao conhecimento mútuo e, em consequência, aproximará também as necessidades dos alunos dos conteúdos ensinados pelos professores. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 35)

Dessa forma, a participação da comunidade escolar no Conselho consiste em discutir, analisar e avaliar de forma deliberativa as ações existentes na escola. Com isso, esta comunidade passa a ter voz na escola, assim, passa somente de ouvir para ser ouvida.

Como descrito no Curso de Formação para Conselheiros Escolares, do Ministério da Educação, no módulo 1, capítulo 2:

O Conselho Escolar foi criado para colocar em prática e fazer valer o que está escrito, sem impor a vontade de um só sujeito, mas de um coletivo. O Conselho visa

atender às necessidades das comunidades escolar e local, participando da gestão escolar de maneira coletiva e democrática. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, p. 21)

Também existe a Associação de Pais e Mestres que participa ativamente e atua no coletivo da escola. No Estado do Rio Grande do Sul, existe o Círculo de Pais e Mestres que conforme o Decreto 42.411, de 29 de agosto de 2003, foi criada o Estatuto Padrão Para Círculo de Pais e Mestres de Escolas Estaduais e em seu Art.1º denomina que “fica constituída a associação denominada Círculo de Pais e Mestres da Escola [...] pessoa jurídica de direito privado com caráter educativo, cultural, desportivo e assistencial, sem fins lucrativos ou religiosos, [...]” (Lei da Gestão Democrática do Ensino Público, 2003).

Esta associação, conforme decreto acima mencionado, também é formada por representantes da comunidade escolar e do lugar onde a escola se localiza. Com isso, de acordo com o art.3º, do Decreto 42.411, uma de suas principais funções é a de “proporcionar a participação da família na escola e da escola na comunidade.” (Lei da Gestão Democrática do Ensino Público, 2003).

Com este propósito de criação tanto do Conselho Escolar quanto do Círculo de Pais e Mestres, ambos precisam ter a participação, o diálogo e a compreensão da comunidade escolar para que, junto com a direção e profissionais da escola, possam dialogar com responsabilidade, tornando a escola um lugar onde a Gestão Democrática seja enfim efetivada.

A autonomia da escola se dá pela construção de saberes e fazeres que deve acontecer nos espaços em que atua e requer dedicação e esforço de todos que estão inseridos no processo educativo. Assim, autonomia escolar compreende a participação de toda a comunidade escolar nos assuntos educativos.

Como descrito por Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão:

No Brasil, o tema da **autonomia da escola** encontra suporte na própria **Constituição**, promulgada em 1988, que institui a “democracia participativa” e cria instrumentos que possibilitam ao povo exercer o poder “diretamente” (Art. 1º). No que se refere à educação, a Constituição de 1988 estabelece como princípios básicos: o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (Art. 206). Esses princípios podem ser considerados como fundamentos constitucionais da autonomia da escola. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 44)

Essa autonomia está cunhada na lei e isso significa que a comunidade escolar tem a responsabilidade de construir coletivamente dentro da escola, com os pares que fazem parte dela. Com esse construir coletivo, um dos pilares da Gestão Democrática que se pode referir é a construção do Projeto Político Pedagógico, que vai além da “democracia participativa”,

incluindo o planejamento, a execução, a discussão e, principalmente, o diálogo sobre os problemas relacionados com a educação em geral.

No entendimento de Luciani Paz Comerlatto:

No espaço particular da educação escolar, a democracia consiste na autonomia, no poder de decisão dos diferentes sujeitos que fazem parte dela, no que diz respeito a pensar, planejar, propor e decidir o fazer diário escolar baseado na particularidade local, mesmo que seja vinculada a uma consonância universal, através das legislações em vigor. (COMERLATTO, 2013, p. 90)

Assim, essa construção coletiva do dia a dia escolar se oferece através de projetos que são construídos conjuntamente com a comunidade escolar, auxiliando e ajudando para que o processo educativo seja de qualidade, tornando nossos alunos cidadãos e participativos na sociedade em geral. A participação dos segmentos escolares está prevista em leis e, embora muitas comunidades não a cumpram, a democracia dentro da escola deve prevalecer.

O documento norteador do trabalho pedagógico educacional da escola é o Projeto Político Pedagógico, que é a cédula de identidade da escola, no qual estão organizadas todas as atividades administrativas, pedagógicas e comunitárias que serão executadas durante o ano escolar. Esse projeto precisa ser elaborado no dia a dia da escola, com a participação de toda a comunidade escolar. De acordo com Ilma Passos Alencastro Veiga,

A abordagem do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho na escola que tem a visão do todo, está fundado nos “princípios de igualdade, qualidade, gestão democrática e autonomia que deverão nortear a escola democrática. (VEIGA, 2006, p. 16)

Com a participação da comunidade escolar, entende-se que esta consiste num importante e fundamental elemento para auxiliar nesta construção. O trabalho é árduo, pois muitas vezes a escola enfrenta muitas dificuldades para que os pais sintam-se interessados em participar das atividades de estudos sobre o projeto. Os pais ou responsáveis somente estão preocupados em buscar os resultados de seus filhos nas notas escolares no final de cada trimestre.

Nos Parâmetros Curriculares Nacionais consta que “nesse processo evidencia-se a necessidade da participação da comunidade, em especial dos pais, tomando conhecimento e interferindo nas propostas da escola e em suas estratégias” (BRASIL, 1997, p. 49). Contudo, a participação ativa da comunidade escolar evidencia eficiência à medida que todos os envolvidos neste processo de construção estejam de comum acordo, assim, facilitará o planejamento e a execução das atividades administrativas, pedagógicas e sociais da escola

propostas no Projeto Político Pedagógico, tornando a Gestão Democrática efetivada com a responsabilidade coletiva de seus pares.

No caso em que a participação da comunidade escolar é considerada precária, observa-se que a intervenção poderia ajudar para que essa situação mude. Para isso, elaborar um Projeto Intervenção seria um bom mecanismo, pois consiste em realizar atividades em que os segmentos escolares pudessem ter uma maior participação nas decisões e soluções de problemas da escola.

Evandro Alves e Maria Beatriz Gomes da Silva afirmam que:

A Sala-ambiente Projeto Vivencial teve a função estratégica de, ao mesmo tempo: (1) ser momento de reflexão e conexão com outras salas-ambiente do Curso; (2) *fomentar uma experiência prática de gestão escolar, denominada Projeto Intervenção (PI), desenvolvida por gestores de escolas públicas [...]* (ALVES; SILVA, 2014, p.73, grifo meu).

Nesta perspectiva de participação da comunidade escolar, o Projeto Intervenção propõe uma interferência no dia a dia da escola, tendo como um dos pilares da Gestão Democrática Escolar o Projeto Político Pedagógico. Como esse projeto pedagógico não é um documento estático, parado, faz-se necessário realizar encontros com a comunidade escolar a fim de que juntos realizem a reelaboração deste plano que se torna a identidade da escola.

Conforme Ilma Passos Alencastro Veiga, “o projeto político-pedagógico é o documento da identidade educativa da escola que regulariza e orienta as ações pedagógicas” (VEIGA, 2013, p. 163).

Com o propósito de encontrar mecanismos para que a comunidade escolar participe na elaboração do Projeto Político Pedagógico, o Projeto Intervenção objetiva reelaborá-lo com o foco no planejamento curricular, enaltecendo-o como um dos instrumentos da Gestão Democrática, atingindo assim a democracia na construção do mesmo. Em virtude desse objetivo, a comunidade passa a ter mais acesso ao que acontece na escola, não somente sendo chamada para ser comunicada das decisões tomadas pela equipe diretiva e sim para também poder ter a voz ativa nas decisões dentro da escola.

A fim de enaltecer esta participação, Heloísa Lück diz o seguinte:

Que no caso da gestão democrática da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu projeto político-pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e até mesmo a comunidade externa da escola, mediante uma estratégia aberta de diálogo e construção do entendimento de responsabilidade coletiva pela educação. (LÜCK, 2007, p. 81)

Por este documento ser de suma importância para a escola, este Trabalho de Conclusão de Curso teve como principal meta apresentá-lo para a comunidade escolar, aqui representada por professores, funcionários, pais e alunos. Fez-se a revisão do Projeto Político Pedagógico com o objetivo de planejar o currículo escolar existente para se atender as mudanças e adaptações curriculares, principalmente do 5º e do 6º anos. Tal revisão tornou-se necessária para que a transição dos alunos nesses anos fosse mais tranquila, pois acontece uma repetência muito grande quando esses alunos chegam ao final do 6º ano.

Sabe-se que, para trabalhar o currículo escolar, é preciso conhecer os conceitos existentes, e fazer-se a apropriação de alguns para construir um conceito próprio. Também, entende-se que é um estudo que não cabe em um único momento, e que haverá muito trabalho pela frente.

Conforme Diva Spezia Ranghetti e Verônica Gesser, “o termo técnico de “currículo” deriva do verbo latino *currere*, que significa caminho ou percurso, jornada, trajetória.” (RANGHETTI; GESSER, 2009, p. 13).

Entende-se, assim, que o currículo escolar orienta o trabalho do professor na sua prática pedagógica dentro da sala de aula, e permite que se conheçam alguns conceitos para aperfeiçoar o entendimento que o docente tem em relação ao seu planejamento diário dentro da escola. Michael Apple diz que “o currículo nunca é apenas um conjunto neutro de conhecimentos [...] Ele é sempre parte de uma tradição seletiva, resultado da seleção de alguém, da visão de algum grupo acerca do que seja conhecimento legítimo.” (APPLE, 1994, p.59).

Com isso entendemos que o currículo é produtor de sentido e significado e possui intencionalidades que se concretizam na prática pedagógica. Então, é possível entender que o currículo deve ultrapassar a questão da disciplina, e deve estar ligado à inter-relação existente entre elas, chamada de interdisciplinaridade.

Segundo Antonio Flavio Moreira e Tomaz Tadeu da Silva:

A história do currículo tem sido importante na tarefa de questionar a presente ordem curricular em um de seus pontos centrais: a disciplinaridade. Apesar de todas as transformações importantes ocorridas na natureza e na extensão da produção do conhecimento, o currículo continua fundamentalmente centrado em disciplinas tradicionais. Essa disciplinaridade constitui, talvez, o núcleo que primeiro deva ser atacado em uma estratégia de desconstrução da organização curricular existente. Tem-se veiculado, com inexistência, nesse contexto, o papel da chamada “interdisciplinaridade”. (MOREIRA; SILVA, 2008, p.32)

Nesse sentido, o currículo escolar precisa ultrapassar as fronteiras das disciplinas, pois manter as inter-relações entre elas torna-se necessário. Com isso, os conteúdos precisam ser

trabalhados e organizados para que as disciplinas possam ter uma interação, fazendo com que os professores sintam a necessidade de conhecer as áreas que compõem o conhecimento de cada disciplina.

Para Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão,

A interdisciplinaridade refere-se à estreita relação que as disciplinas mantêm entre si, e a transdisciplinaridade, à superação das fronteiras existentes entre as disciplinas, indo, portanto, além da interação e reciprocidade existentes entre as ciências. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 40).

Mesmo que a LDB e os PCN orientem que o currículo deva ser flexível e com certa autonomia no seu desenvolvimento, o que ainda se encontra na escola são listas de conteúdos, com planos de aula dos anos passados e de colegas, tornando esse documento ultrapassado.

Em conformidade com Marisa Vorraber Costa, “é nesse sentido que o currículo é produtivo: ele não se movimenta apenas no campo das narrativas sobre o dever ser, ele faz [...] ele molda condutas de forma disciplinar, e o disciplinar diz respeito à disciplinaridade e ao disciplinamento” (COSTA, 2005, p. 52).

O fato de a comunidade não ter tido muita vez e voz ativa dentro da escola durante alguns anos, definiu o foco do Projeto Intervenção para, em primeiro lugar, apresentar o Projeto Político Pedagógico para a comunidade escolar, a fim de que este documento se torne visível e que seja cobrado pelos agentes dessa construção.

Na visão de Paulo Freire:

Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições. Mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. (FREIRE, 2006, p. 16)

Pelo fato de que a comunidade escolar desconhece os projetos vivenciados na escola, o Projeto Intervenção foi implementado para trabalhar com todos os envolvidos, no sentido de planejar, executar e avaliar todo e qualquer projeto pedagógico que venha acontecer na escola, com o pensamento sempre no coletivo, reconhecendo que somente com a participação de todos os envolvidos no processo de construção efetiva-se a Gestão Democrática Escolar.

3 OS CAMINHOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS DO EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR EM UMA ESCOLA DA GRANDE PORTO ALEGRE

Entende-se que a presença da comunidade dentro da escola se concretiza com a participação em diferentes momentos, na formação de conselhos e associações com a finalidade de fiscalizar atividades, e também na elaboração de projetos que vai desde a execução até a avaliação dos mesmos.

Nesse sentido e de acordo com Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão:

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 35)

Com a perspectiva de ter uma maior participação da comunidade escolar na escola, o Projeto Político Pedagógico, que é a identidade da escola, é fruto do interesse de todos. Para isso, foi realizada uma oficina com a apresentação em *Power Point*, no qual todos os segmentos da escola ficaram inteirados acerca de sua conceituação, os membros que devem fazer parte desta construção, assim como as etapas de sua elaboração.

Para este fim, mobilizar pais e alunos não foi tarefa simples e muito menos fácil, uns pela acomodação de não querer sair de casa e, outros por simplesmente resistirem à mudança.

As autoras Aracy Santos Sens e Rita de Cássia Santos Vanin sugerem quatro etapas para esta elaboração ou construção do projeto, que são:

Primeiro é imprescindível a composição de um grupo de escrituração e um coordenador do processo de elaboração. **Segundo**, aplicar em cada segmento da escola, um instrumento de coleta de informações (questionário ou entrevista) com questões que julgarem pertinentes à construção do PPP. **Terceiro**, de posse dos questionários respondidos, da entrevista e do levantamento das opiniões/sugestões e indicações dos alunos, deve ser socializado com os demais no dia escolhido para tanto, por meio de lâmina de retroprojektor, ou a escrita num papel graft ou ainda, em slides para multimídia, dependendo da disponibilidade da escola. O **quarto** momento é o da leitura e aprovação do Documento. Este deve, após aprovado, estar disponível no site da escola, se esta dispuser, cópias em abundância no acervo da biblioteca, na sala do professor, dos funcionários e direção. (SENS; VANIN, 2009, 59-60)

Com a proposta de reelaborar o Projeto Político Pedagógico, no início do ano letivo, mais precisamente no dia 24 de fevereiro de 2015, foi realizada a primeira reunião pedagógica somente com os professores e funcionários que estavam retornando para a escola depois das

férias de verão. Para este primeiro momento, foi usada a apresentação no programa *Power Point* sobre o Projeto Político Pedagógico.

Salienta-se que, no início do ano de 2014, também somente com professores e funcionários, já se iniciou o processo de reescrever o projeto pedagógico, pois se entendia que este documento é a identidade da escola e estava atrasado já que o último Projeto Político Pedagógico aprovado pela Secretaria Estadual de Educação – SEDUC foi em 2007. Além disso, na antiga gestão da escola, o projeto foi sempre reescrito por um grupo fechado de profissionais e engavetado.

Segundo Aracy Santos Sens e Rita de Cássia Santos Vanin, “não há como elaborá-lo em “gabinete”, por um grupo de pessoas alheias ao querer coletivo. Se não houver a participação de toda a comunidade escolar, *não é válido.*” (SENS; VANIN, 2009, p. 58, *grifo meu*).

Por essa razão, o que se tinha era um documento que fora construído por uma parte dos professores e funcionários e, conseqüentemente, o objetivo era mudar esta estratégia de construção acionando os outros segmentos neste processo. Compreendia-se que haveria um longo período pela frente e que muitas dificuldades seriam encontradas no caminho.

Rose Mary Ribeiro diz que:

O crescente envolvimento da escola como agente educativo não pode excluir a responsabilidade da família e de outros agentes na formação das crianças e dos adolescentes. Trata-se de um grande desafio, que deve ser construído coletivamente. É pelo esforço conjunto de todos os atores que fazem a vida escolar que será possível à construção do PPP. (RIBEIRO, 2004, p.42)

Para o primeiro dia de reunião de 2015, somente com professores e funcionários, a apresentação em *Power Point* continha 17 (dezessete) *slides* com informações relacionadas à construção do Projeto Político Pedagógico. Essa apresentação foi elaborada com base no livro *Planejamento Institucional* das autoras Aracy Santos Sens e Rita de Cássia Santos Vanin, do curso de Supervisão Escolar do Centro Universitário Leonardo Da Vinci de Indaial, Santa Catarina, com polo no centro de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul.

Os *slides* continham a definição de Projeto Político Pedagógico, como deve ser construído, as etapas dessa construção e, por fim, algumas informações relacionadas ao projeto 2014. Durante a apresentação, foram discutidos com o grupo de profissionais da escola quais os mecanismos seriam necessários para que a comunidade escolar viesse até a escola com o propósito de ajudar nesta construção. Também, nesse mesmo dia, foi entregue

aos professores e funcionários um questionário para que pudessem responder e entregar para serem analisados.

Na visão de Rose Mary Ribeiro:

Quanto aos pais, a participação é, na maioria das vezes, apenas desejadas para tratar de questões superficiais da vida escolar como, por exemplo, aspectos físicos e materiais da escola. Mas, também, é comum a escola que cultua o isolamento do professor, porque se acredita que a sua responsabilidade começa e termina na sala de aula. (RIBEIRO, 2004, p. 36)

Uma discussão maior em relação ao Projeto Político Pedagógico permite que os profissionais da educação façam suas sugestões com o propósito de formar alunos com espírito crítico, que sejam cidadãos e responsáveis, criativos e principalmente participativos nas decisões da escola. Isso se torna importante, pois ainda existe um pensamento ultrapassado de os alunos não tem voz e nem vez, que os alunos vêm até a escola com o intuito de serem depósitos de informações e, por esta razão, a construção do Projeto Político Pedagógico, que se torna um dos pilares da Gestão Democrática Escolar, precisa contar com a participação de todos os segmentos nesta construção coletiva.

Nessa perspectiva, Ilma Passos Alencastro Veiga afirma sobre o projeto:

Na 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, 2006, p. 13)

No dia 25 de fevereiro de 2015, realizou-se a segunda reunião pedagógica com professores e funcionários para reelaboração do Projeto Político Pedagógico 2015. Neste dia, fez-se a leitura do projeto de 2014 visando as alterações possíveis. Com a colaboração dos profissionais da educação envolvidos nesse processo, o documento foi revisado e as alterações foram sendo feitas, analisadas e discutidas. Após, foi encaminhado à secretaria da escola para ser digitado e depois ser repassado aos professores, funcionários, alunos e pais, ou seja, toda a comunidade escolar. Entende-se que esta construção deve ser feita ao longo do ano letivo, no cotidiano escolar e com a participação de todos os segmentos.

As autoras Aracy Santos Sens e Rita de Cássia Santos Vanin orientam que:

O Projeto Político-Pedagógico deve ser construído no cotidiano da escola por meio do processo coletivo de seus pares. É um rico momento que a escola vive durante a realização do PPP. Pois, há a discussão das dificuldades existentes e o desejo de formar parcerias para a busca de soluções em que se definem responsabilidades singulares e coletivas a serem assumidas para atingir os objetivos. O resultado dessa ação implica numa retro alimentação de informações e avaliação contínua do

processo, a fim de verificar se o projetado está ao encontro das aspirações da maioria, sem perder o foco na realidade da escola. (SENS; VANIN, 2009, p. 52)

Em vista de que foi, e ainda será, um grande desafio reunir todos os segmentos da escola para esta construção/reelaboração do Projeto Político Pedagógico, é importante ter consciência de que nesse momento a participação dos professores e funcionários foi de grande valia, pois havia o compromisso de se fazer um texto que representasse todo o pensamento coletivo. Por isso, num primeiro momento, a pesquisa-ação deste Projeto Intervenção teve somente o envolvimento dos professores e funcionários.

Para Rose Mary Ribeiro,

A participação que se defende na gestão democrática significa a intervenção dos profissionais da educação, dos alunos e dos pais no processo escolar possibilitando à comunidade e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida escolar. (RIBEIRO, 2004, p.39)

Para o dia 26 de fevereiro de 2015, a reunião pedagógica foi desenvolvida com toda a comunidade escolar, incluindo os segmentos de pais, alunos, professores, funcionários e direção. No primeiro momento, foi apresentado à comunidade escolar o *Power Point* com as definições de Projeto Político Pedagógico, de como é elaborado, quem são os participantes dessa elaboração. Após, foram apresentadas ao grande grupo as alterações feitas pelos profissionais da educação, e deixou-se em aberto esta construção, pois ainda seria necessário ouvir os pais e os alunos.

Esse procedimento está de acordo com o diz Rose Mary Ribeiro: “a ação da família junto à escola concretiza-se com a participação no conjunto das atividades, em diferentes momentos, desde a elaboração do planejamento, até a execução e a avaliação do PPP.” (RIBEIRO, 2004, p.40).

Nessa reunião, não foi possível ter uma participação massiva de pais, pois eles ainda não têm a consciência de que precisam ter compromisso com a escola, compromisso de participar com voz ativa nas tomadas de decisões e soluções de problemas que envolvem o âmbito escolar e, neste caso, administrativo, financeiro e pedagógico. Contrariamente, continuam com o pensamento de que a escola somente serve para educar os seus filhos e não querem saber de dialogar, questionar ou conviver em sociedade.

Na opinião de Rose Mary Ribeiro, “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.” (RIBEIRO, 2004, p.43).

O questionário que foi entregue aos professores e funcionários, no início do ano letivo de 2015, foi devolvido para análise no dia 02 de março de 2015. Este tempo foi proporcionado aos profissionais para que todos pudessem responder com calma e pensar em suas respostas. A partir da entrega, coletaram-se as respostas, foi feita a análise e a reflexão sobre as informações, pois, em conformidade com David Tripp “a reflexão também é essencial para o planejamento eficaz, implementação e monitoramento, e o ciclo termina com uma reflexão sobre o que sucedeu.” (TRIPP, 2005, p. 454).

No dia 09 de março de 2015, foi realizada uma reunião com todos os segmentos escolares para compor um grupo de voluntários da comunidade escolar para que juntos (direção, professores, funcionários, pais e alunos) pudessem reelaborar o Projeto Político Pedagógico para o ano de 2015. Esse grupo de trabalho ficou formado por um membro da equipe diretiva, dois professores (um do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e um do Ensino Fundamental – Anos Finais, cada um escolhido a partir do seu grupo de trabalho na escola), um funcionário (representando o segmento), cinco pais e cinco alunos. Com isso, permite-se que a Gestão Democrática da Educação seja fortalecida na Escola X, com a participação de todos os envolvidos nessa construção deste projeto. Mesmo com o grupo de trabalho formado, as reuniões foram abertas para qualquer membro da comunidade escolar que quisesse ou pudesse participar em algum momento.

Nesse sentido, Ilma Passos Alencastro Veiga afirma:

Não se trata meramente de elaborar um documento, mas, fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorializado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola, de sua prática, e consciente, também, de que seus resultados não são imediatos. (VEIGA, 2006, p.37)

Ainda com pouca participação de pais, as reuniões dos dias 09, 16 e 23 de março foram realizadas com intuito de se discutir e analisar as sugestões que foram dadas por todos os envolvidos. Algumas vezes esta participação somente foi dada por alguns pais que representaram a maioria. De acordo com Rose Mary Ribeiro, “a pouca participação da comunidade acontece através de representações, insignificantes e pequenas e às vezes ilusória.” (RIBEIRO, 2004, p. 37).

Neste contexto, a atual gestão encontrou dificuldades para que a comunidade escolar participe da construção do Projeto Político Pedagógico 2015 na Escola X. O problema é encontrar meios para que essas atividades de estudos aconteçam a fim de que o grupo dê

continuidade ao processo de reelaboração do projeto, fazendo com que a Gestão Democrática Escolar seja efetivada.

Em virtude dessa não participação da comunidade escolar, o autor Antônio Paim Falcetta diz que “não é mais possível pensarmos a escola sem uma concepção democrática, sem a prerrogativa da participação de todos os indivíduos relacionados direta ou indiretamente à instituição escolar.” (FALCETTA *et al*, 2014, p.269).

Essa pouca participação deu-se pelo fato de as Ilhas, que fazem parte do Parque do Delta do Jacuí, estarem vivenciando a guerra pelo ponto de tráfico, e isso fez com que a comunidade escolar, aqui representada por pais e alunos, não conseguissem chegar até a escola. Os autores Alexandre Silva Virgínio e Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt analisam situações como essa:

A sociedade brasileira ainda convive com situações de injustiça que atentam contra a decência humana. Tal contexto, com poucos paralelos, reclama a legitimidade dos direitos nas lutas contra os abusos, a opressão, as arbitrariedades, as injustiças, as desigualdades, a novas e dissimuladas formas de dominação. (VIRGÍNIO; BITTENCOURT, 2014, p.142)

Desde o mês de outubro de 2014, a comunidade local desta escola vivencia um momento ruim nas Ilhas do Parque do Delta do Jacuí, pois ocorreu uma “guerra pelos pontos do tráfico” entre a Ilha Grande dos Marinheiros, a Ilha do Pavão e a Ilha das Flores. Por esse motivo, muitos pais e alunos não conseguem comparecer na escola e até precisaram deixar suas casas e se alojar em casas de familiares em outras cidades. Assim, a ideia de participação da comunidade escolar na reelaboração do Projeto Político Pedagógico ficou para o ano de 2015.

Conforme Adriana Beatriz Gandin e Danilo Gandin, existem três níveis de participações:

O terceiro nível de participação existe mais como proposta do que como realização: é o que chamaremos, na falta de palavra mais adequada, de *construção em conjunto*. Muitas escolas iniciaram e algumas já se firmaram inteiramente nesse tipo de participação. Em geral, isso tem acontecido pela implantação de um processo participativo de planejamento. (GANDIN; GANDIN, 2014, p.123, grifo meu).

Mesmo com toda esta “guerra por pontos de drogas” nas Ilhas, as reuniões aconteceram com a finalidade de apresentar o projeto pedagógico para a comunidade escolar, fazendo com que pais e alunos se unissem com a equipe diretiva, professores e funcionários na reelaboração deste que é um dos instrumentos da Gestão Democrática.

De acordo com Rose Mary Ribeiro:

Quando os pais se relacionam e se envolvem mais ativamente com as atividades da escola, principalmente em atividades de apoio na sala de aula, o efeito é positivo. No entanto, o impacto é maior quando os pais participam das decisões e das atividades da escola em seu conjunto. (RIBEIRO, 2004, p. 37)

O dia 06 de abril de 2015 foi um momento muito importante para a Escola X, porque nesse dia realizou-se a última reunião pedagógica desse grupo de trabalho que fora composto por membros de todos os segmentos da escola, a fim de encerrar esta primeira etapa da construção do Projeto Político Pedagógico 2015. Depois da leitura e aprovação do documento, este foi encaminhado para a secretaria da escola para ser digitado e ser entregue a comunidade escolar em geral e para a Secretaria Estadual de Educação – SEDUC. Foi marcada para o final de 2015 uma reunião com este grupo de trabalho para realizar uma avaliação de quais objetivos foram alcançados e assim, analisar o que pode ser reorganizado para 2016.

Na visão de Ilma Passos Alencastro Veiga, “neste sentido é que se deve considerar o projeto político-pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade [...]” (VEIGA, 2006, p. 13).

A participação da comunidade escolar não foi muito grande, mas os pais que fizeram parte desta construção trabalharam em prol de uma educação de qualidade para que os alunos sejam valorizados pelo que eles trazem consigo desde pequenos. Com essa participação, efetivou-se a Gestão Democrática na Escola X, não somente na eleição de diretores, mas também na construção de um projeto em que todos sejam atores nas decisões da escola. Mirivan Carneiro Rios confirma essa ideia ao afirmar que: “a Gestão Escolar consiste num espaço de mobilização da competência e do envolvimento das pessoas coletivamente para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização dos objetivos educacionais.” (RIOS, 2011).

Para realizar um trabalho mais consiste de pesquisa, optou-se pela pesquisa-ação, pois era preciso modificar a prática do cotidiano escolar e descobrir o melhor mecanismo para que a construção do Projeto Político Pedagógico fosse efetivada com êxito, contando com a participação de toda a comunidade escolar.

Segundo Maria Amélia Santoro Franco,

Se alguém opta por trabalhar com pesquisa-ação, por certo tem convicção de que pesquisa e ação podem e devem caminhar juntas quando se pretende a transformação da prática. No entanto, a direção, o sentido e a intencionalidade dessa transformação serão o eixo da caracterização da abordagem da pesquisa-ação. (FRANCO, 2005, p. 485)

A partir deste trecho do artigo intitulado *Pedagogia da Pesquisa-Ação*, da referida autora, foi fundamentado o que se pretende com esta pesquisa, pois é preciso compreender como e com quais ferramentas pode-se realizar esta pesquisa-ação. Com as leituras realizadas, a melhor forma para um levantamento de dados encontrada para realizar esta pesquisa foi com questionários para serem respondidos.

Segundo Roberto Jarry Richardson:

Uma outra forma de proceder é aplicar aos participantes um *questionário de reflexão*, um ou dois dias antes da primeira reunião de trabalho. O referido questionário inclui perguntas abertas que permitirão aos participantes especificar e contextualizar a situação e os problemas. (RICHARDSON, 2004)

Contudo, paralelamente com as reuniões do grupo de trabalho para elaboração do Projeto Político Pedagógico, aconteciam encontros somente com os professores, a fim de discutir e compreender quais os problemas que devemos ter como prioridade nesta construção. Uma das dificuldades recorrentes encontradas na Escola X foi o currículo. Desse modo, ao longo do mês de março, abril e maio de 2015 realizaram-se reuniões pedagógicas com o grupo de professores do Ensino Fundamental – Anos Iniciais e Anos Finais, com a finalidade de se trabalhar, principalmente, o currículo do 5º e 6º anos, para que a transição nesses anos seja menos complicada, pois há uma repetência muito grande no final do 6º ano.

Nas reuniões, foram discutidos com os professores assuntos como currículo e sua definição, transdisciplinaridade e interdisciplinaridade, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96. No que diz respeito à LDB,

Art. 26º. Os currículos do ensino fundamental e médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e da clientela. (BRASIL, 1996)

Na primeira reunião, foi trabalhada a definição de currículo na visão de Ilma Passos Alencastro Veiga. Assim ela orienta:

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. (VEIGA, 2006, p. 26-27).

Com isso, foram realizadas as discussões e análises cabíveis em torno do currículo. Partindo desse pressuposto, o currículo passou de uma distribuição de matérias somente, ou de carga horária, ou ainda, de “aula com matéria”, para valores que os alunos assimilam e

trazem do meio em que estão inseridos. A organização do currículo torna-se necessária, pois é imprescindível uma padronização do conhecimento a ser ensinado.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/96:

Art. 27º. Os conteúdos curriculares da educação básica observarão, ainda, as seguintes diretrizes:

I - a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática;

II - consideração das condições de escolaridade dos alunos em cada estabelecimento;

III - orientação para o trabalho;

IV - promoção do desporto educacional e apoio às práticas desportivas não-formais. (BRASIL, 1996)

Essa organização precisa ser feita principalmente no Projeto Político Pedagógico de cada escola, devendo levar em conta princípios básicos em sua construção. Portanto, o currículo não é um documento estático, ele continua sendo construído. Conforme Ilma Passos Alencastro Veiga, “a análise e a compreensão do processo de produção do conhecimento escolar ampliam a compreensão sobre questões curriculares” (VEIGA, 2006, p. 27).

Nos tempos atuais, o currículo ainda está organizado de forma em que as disciplinas são ensinadas separadamente e algumas são consideradas mais importantes do que outras. Há a possibilidade de não se organizar o currículo em conteúdos isolados, mas sim em uma visão ampla, com uma maior interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, assegurando assim uma livre comunicação entre as disciplinas.

Diante disso, devemos decodificar as distinções entre interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. Conforme Antoni Zabala:

A interdisciplinaridade é a interação entre duas ou mais disciplinas, que podem ir desde uma simples comunicação de ideias até a interação recíproca dos conceitos fundamentais e da teoria do conhecimento, da metodologia e dos dados da pesquisa. [...] A transdisciplinaridade é o grau máximo de relações entre as disciplinas, daí que supõe uma integração global dentro de um sistema totalizador. Este sistema favorece uma unidade interpretativa, com o objetivo de constituir uma ciência que explique realidade sem parcelamento. (ZABALA, 1998, p. 143-144)

A transversalidade pressupõe integrar as áreas do conhecimento e de um compromisso com as relações interpessoais e sociais escolares com questões relacionadas com os temas, a fim de que haja coerência com a realidade dos alunos. Nesse sentido, os temas não deveriam ser tratados igualmente, mas sim adaptados para que possam corresponder às necessidades de cada região ou mesmo de cada escola.

Conforme os Parâmetros Curriculares Nacionais:

A transversalidade pressupõe um tratamento integrado das áreas e um compromisso das relações interpessoais e sociais escolares com as questões que estão envolvidas nos temas, a fim de que haja uma coerência entre os valores experimentados na vivência que a escola propicia aos alunos e o contato intelectual com tais valores. (BRASIL, 1997, p. 64)

Os professores da escola percebem que somente com essa integração os alunos poderão ter um ensino de qualidade, em que possam tornar-se estudantes cidadãos, responsáveis, críticos e criativos. Mas também entendem que não será do dia para a noite que se poderá reformular o currículo. O trabalho será árduo, pois ainda se internalizam pensamentos em que o currículo deve ser por disciplina e não por interdisciplinaridade. Entende-se que somente com o envolvimento e a responsabilidade de toda a comunidade escolar, no final, haverá êxito e se alcançarão os objetivos propostos.

4 LIMITES E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DAS AÇÕES REALIZADAS COM PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA

Esta Escola X, no ano de 2015, completou 75 anos de existência no mês de abril, e ainda passa por algumas mudanças. A Gestão atual está reorganizando-a para que todos possam continuar construindo um ambiente melhor para os alunos. Essas mudanças acontecem com ações que visam a acolher a comunidade local dentro da escola, através de participações em Conselhos Escolares, no Círculo de Pais e Mestres, na elaboração do Projeto Político Pedagógico e também em outras ações que ocorrem durante o ano.

Conforme Lei de Diretrizes e Bases da Educação, as participações dos segmentos da escola estão asseguradas no seguinte artigo:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da 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. (BRASIL, 1996)

Com isso, o papel do gestor vai além de uma pessoa que está à frente dessa instituição, pois ele precisa ter sensibilidade para resolver todos os problemas que surgem ao longo do ano. Precisa estimular o seu grupo de professores, funcionários e pais fazendo com que todos estejam dispostos e queiram trabalhar para ter um ensino de qualidade para os alunos, tornando-os cidadãos críticos e criativos.

Para as autoras Cláudia Roberta Chiodini e Janaina da Costa Leal Piekarszewicz

Nesse sentido, o papel do gestor é ser democrático, opinar e propor medidas que visem ao aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, objetivando a valorização e o desenvolvimento de todos na escola. Para isso, o gestor precisa promover momentos de encontros com os professores e a equipe pedagógica para reflexão sobre a prática cotidiana do ambiente escolar e estimular o trabalho em equipe, valorizar as pequenas conquistas, encorajar sua equipe a se posicionar e expor o ponto de vista e buscar soluções para os problemas na coletividade. (CHIODINI; PIEKARZEWICZ, 2013, p.69)

Com este propósito, o currículo escolar deve estar voltado para a promoção da liberdade, igualdade, justiça social, ao respeito às diferenças e a construção da paz. Assim, a metodologia de ensino deve ser desenvolvida considerando o aluno como sujeito do processo

educativo, e o ensino precisa ser baseado no diálogo, na participação coletiva, que pode ser reforçada mediante a realização de oficinas pedagógicas, roda de conversa, debates, criação de fóruns de discussão e de deliberação coletivas, círculos de cultura e de lazer.

De acordo com Verônica Gesser e Diva Spezia Ranghetti:

A organização de um currículo, por sua vez, se caracteriza pelo modelo teórico (tradicional, crítico, pós-crítico) e os elementos que fundamentam a proposta, que pode apresentar uma organização: disciplinar, interdisciplinar, conceitual ou temática, dependendo da caracterização teórica de cada uma destas abordagens teóricas. Sendo assim, você pode perceber que o currículo é produtor de sentido e significado, tem intencionalidades, e esses elementos se materializam na prática pedagógica. (GESSER; RANGHETTI, 2009, p.18)

Assim, objetivou-se revisar o currículo escolar, principalmente do 5º e 6º ano, para que a transição dos alunos do Ensino Fundamental – Anos Iniciais para o Ensino Fundamental – Anos Finais seja mais tranquila. Percebe-se que nessa idade esses alunos passam por um momento de transição tanto na vida escolar quanto na vida pessoal, pois é uma idade em que a maioria dos alunos começa a se descobrir como adolescentes e esta descoberta deve ser levada em consideração. Por isso, o currículo deve ser reelaborado conforme essas especificações, desde que não fuja muito da definição de currículo escolar.

Desse modo, Antonio Flavio Moreira e Tomaz Tadeu da Silva enfatizam que:

O currículo não é um veículo de algo a ser transmitido e passivamente absorvido, mas o terreno em que ativamente se criará e produzirá cultura. O currículo é, assim, um terreno de produção e de política cultural, no qual os materiais existentes funcionam como matéria-prima de criação, recriação e, sobretudo, de contestação e transgressão. (MOREIRA; SILVA, 2008, p. 28)

Para que toda essa mobilização seja realizada, o Projeto Intervenção chega como meio para que a Gestão Democrática Escolar aconteça, propondo uma intervenção no ambiente escolar no dia a dia, com o propósito de articulação entre direção, professores, alunos e pais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa-ação com professores e funcionários a fim de obterem-se as informações para a construção do Projeto Político Pedagógico com a participação de todos, vivenciando assim a Gestão Democrática dentro da escola.

De acordo com Michel Thiollent:

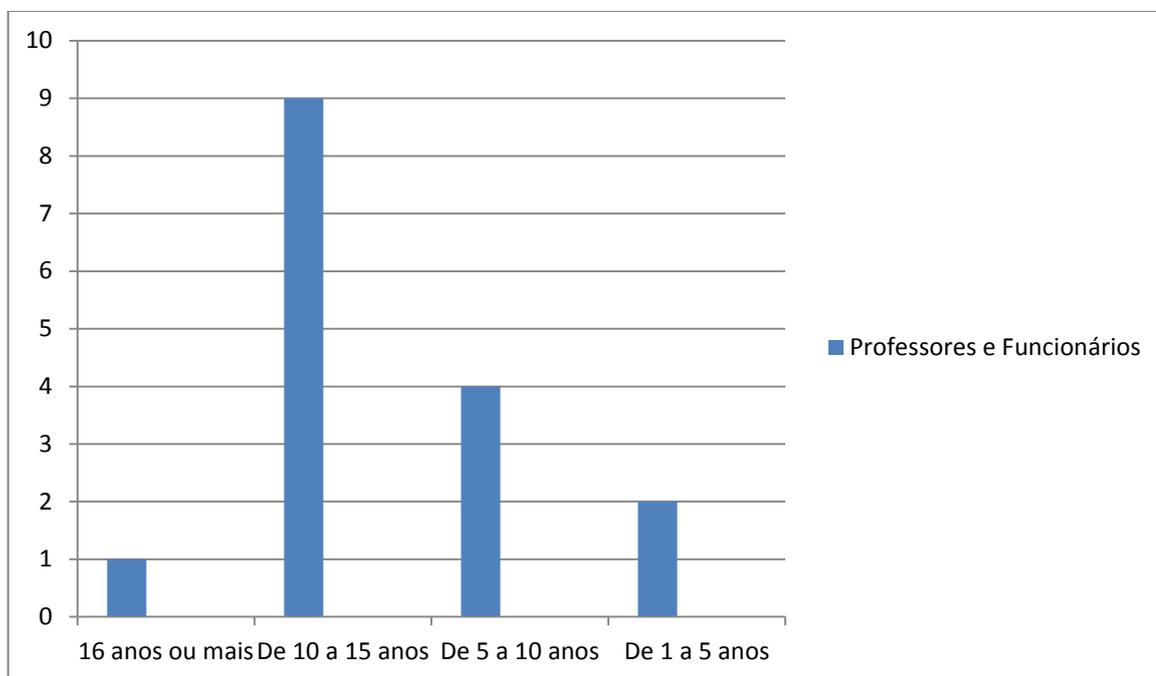
A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 1985, p. 14)

Num primeiro momento, realizou-se a reunião pedagógica para apresentação do Projeto Pedagógico de 2014 e para a proposição das alterações necessárias. À medida que as

sugestões foram relatadas, o plano de 2015 foi tomando forma. Para ter um melhor resultado, os profissionais da educação receberam um questionário para responder e essas respostas foram entregues para serem analisadas. Este questionário está no apêndice 1.

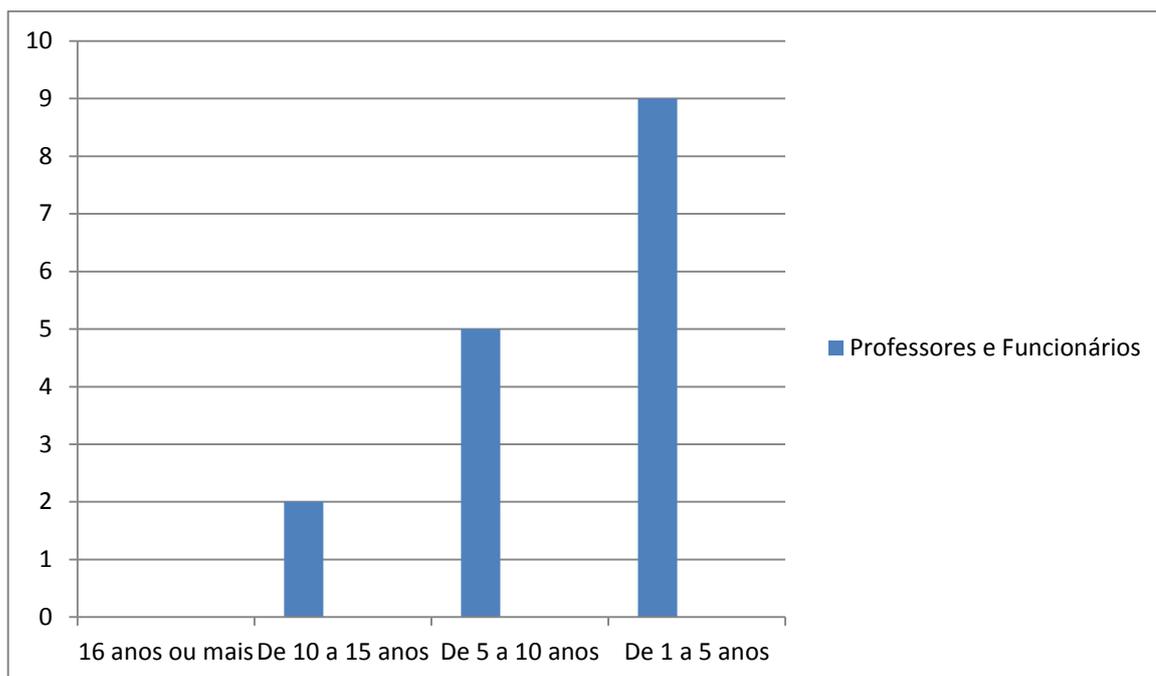
Como no início do ano muitos profissionais trabalham em outras escolas, o questionário somente foi realizado com 12 (doze) professores e 4 (quatro) funcionários, cujas respostas estão a seguir, seguidas das reflexões.

Quando os profissionais foram perguntados sobre o tempo de serviço, as respostas variaram. Conforme o gráfico abaixo, a maioria dos questionados prestam serviços para o Governo do Estado entre 10 e 15 anos.



Fonte: Pesquisa realizada com profissionais da Escola X.

Inicialmente, os profissionais foram questionados sobre o tempo de serviço prestado na escola. As respostas, como se pode observar no gráfico, demonstram que a maioria trabalha na escola entre 1 e 5 anos.



Fonte: Pesquisa realizada com profissionais da Escola X.

A partir da pergunta a respeito do conhecimento e da participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, as respostas foram iguais. Todos, de alguma forma, fizeram parte da construção do referido documento da escola. Na visão de Ilma Passos Alencastro Veiga, “é preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto, ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta.” (VEIGA, 2006, p. 33).

Quando perguntados acerca de sua participação na elaboração do projeto, a maioria das respostas foi: ativos e opinando. Outra resposta unânime foi que a melhor maneira de elaborar este documento é em grupo, no coletivo. Todas as respostas de como e quem deve participar desse processo foi que todos os segmentos da escola devem participar e colaborar nesta construção.

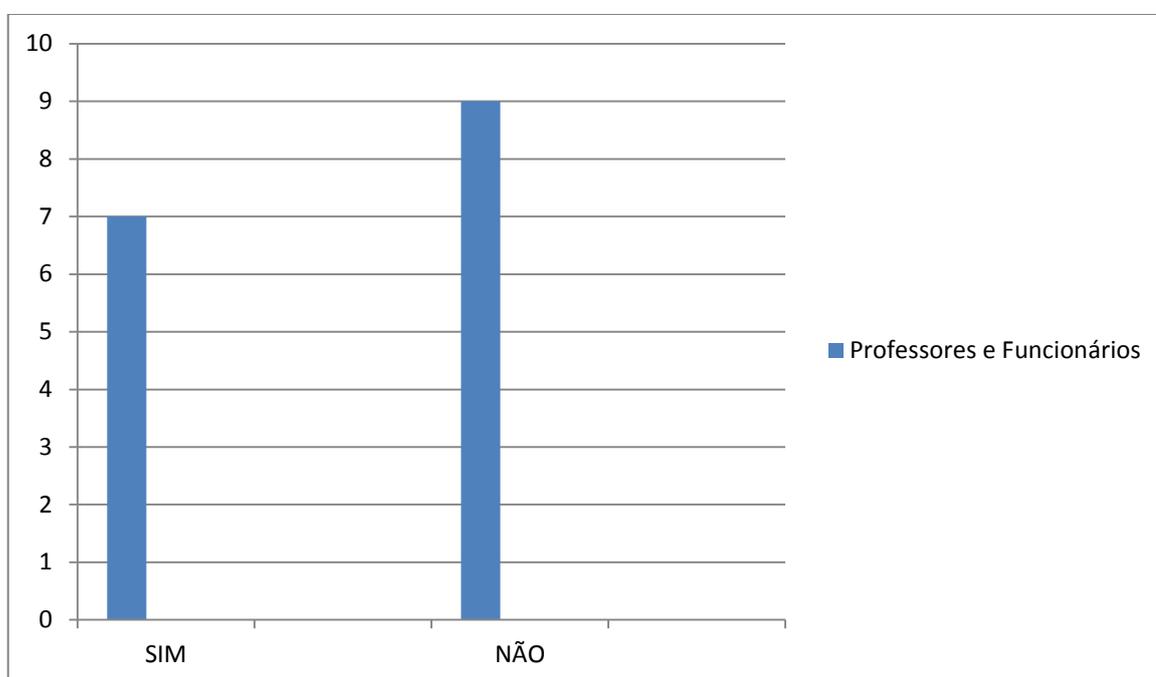
Para uma melhor apreciação dessa resposta, os Parâmetros Curriculares Nacionais orientam que:

A contínua realização do projeto educativo possibilita o conhecimento das ações desenvolvidas pelos diferentes professores, sendo base de diálogo e reflexão para toda equipe escolar. Nesse processo evidencia-se a necessidade da participação da comunidade, em especial dos pais, tomando conhecimento e interferindo nas propostas da escola e em suas estratégias. O resultado que se espera é a possibilidade de os alunos terem uma experiência escolar coerente e bem sucedida. (BRASIL, 1997, p.49)

Na opinião dos entrevistados, o Projeto Político Pedagógico deve ser revisado anualmente ou sempre que for necessário. Ainda, conforme as respostas sobre os maiores desafios encontrados na elaboração deste documento, estão a participação da comunidade escolar e o consenso entre todos os segmentos sobre o que é o melhor para a escola.

Para a autora Ilma Passos Alencastro Veiga “o projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.” (VEIGA, 2006, p. 34).

Perguntou-se aos profissionais se no Projeto Político Pedagógico de 2015 faltava algo para ser efetivado ou colocado em prática. As opiniões foram as seguintes:



Fonte: Pesquisa realizada com profissionais da Escola X.

Para as respostas *não*, os profissionais envolvidos ao questionário responderam que é por causa da falta de envolvimento da comunidade escolar, aqui representada pelos pais e alunos. A sugestão que foi apresentada pelos entrevistados é que a escola precisa realizar mais reuniões pedagógicas com todos os segmentos da escola representados por professores, funcionários, alunos e pais.

Conforme Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão:

A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização e uma melhor compreensão do Estado, influenciando de maneira mais efetiva no seu funcionamento. Em relação à escola, ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior, e conseqüentemente, para a

melhoria da qualidade de ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali ofertada. (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p. 16)

Com todos esses dados, é possível afirmar que o Projeto Político Pedagógico está em plena mudança e que há muito trabalho pela frente. Nesta perspectiva, a comunidade escolar ainda não entende que a Gestão Democrática existe para ser posta em prática por todos, acontecendo o contrário, pois nem todos querem participar ativamente desse processo.

Segundo Aracy Santos Sens e Rita de Cássia Santos Vanin:

Por comunidade escolar entendem-se os pais, os alunos, os trabalhadores em educação (nos documentos oficiais específicos em professores e diretores, anulando-se os funcionários administrativos), as diversas associações do bairro e os empresários. A participação, dever de ofício para uns e voluntariado para outros, revela uma concepção que se afasta da ideia de controle social e se aproxima do conceito de gerência. Por isso o projeto político pedagógico, espaço privilegiado para a escola se definir em seus objetivos, sua organização e forma de gestão, não encontra ressonância na gestão compartilhada. (SENS; VANIN, 2009, p. 246-247)

Após este processo de questionamentos, o Projeto Político Pedagógico foi apresentado aos pais e alunos em uma oficina, a fim de que soubessem o que é e para que serve este documento. O entendimento ainda é pouco, mas com o tempo espera-se que os segmentos possam auxiliar ainda mais nessa construção, pois somente com esta participação poderemos ter um Projeto Político Pedagógico organizado, facilitando assim, as atividades pedagógicas, administrativas e comunitárias da escola.

De acordo com Moacir Gadotti e José Eustáquio Romão, “o projeto político pedagógico é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.” (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.34).

Com isso, entende-se que o Projeto Político Pedagógico precisa estar sempre num processo de construção coletiva com todos os seus pares, e para isso, os segmentos de pais, alunos, professores e funcionários precisam estar cientes que somente com a participação de todos os envolvidos se realizará um projeto que torna o aluno cidadão e participativo na sociedade em geral.

5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Esta Escola X, espaço no qual o Projeto Intervenção foi implementado, obteve uma visão mais ampla do campo educacional, socializando mais o grupo num mesmo objetivo: qualificar o ensino tornando os alunos mais cidadãos, possibilitando uma reflexão sobre a prática pedagógica desenvolvida na escola. Além disso, obteve-se tempo de envolver os demais segmentos da escola nessa construção.

É necessário compreender que a escola é um espaço onde existem ocorrências de socialização, sonhos, emoções, dúvidas, inquietudes, imaginação, criticidade e toda a forma de busca pela criatividade. Por esta razão, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico 2015 trouxe a intenção de proporcionar reflexões acerca da Gestão Democrática Escolar, observando que a comunidade escolar precisa ter consciência de que somente com a sua participação nesta construção a democratização na escola poderá ser efetivada, na tomada de decisões e soluções de problemas da escola.

A partir das leis aqui referenciadas, conseguiu-se compreender que a Gestão Democrática Escolar, que aos poucos está sendo implementada nas escolas, ocorrerá com a participação, colaboração e envolvimento de todos os segmentos que compõem a escola. Isto se dará desde a construção até a avaliação de projetos, neste caso o Projeto Político Pedagógico.

Compreende-se que a construção do Projeto Político Pedagógico aqui referenciado foi bem intensa, mesmo com a pouca participação de pais e alunos, mas foi o bastante para se construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico 2015 com representação de todos os segmentos, efetivando a Gestão Democrática Escolar, e tornando esse documento um dos pilares da democracia dentro da escola.

Acredita-se que isso se originou pelo fato de a comunidade escolar participar, dialogando e compartilhando ideias para que esta construção se consolidasse coletivamente. Assim, pais e alunos juntamente com os profissionais da educação tiveram um pouco mais de voz ativa, conhecimentos e conscientização de que somente participando é possível uma educação de qualidade, em que qualidade é a construção do conhecimento reconhecendo a importância deste para emancipação dos sujeitos e o exercício da cidadania (VEIGA, 2006).

Observa-se, com a implementação do Projeto Intervenção, a colaboração de pais e alunos que se mobilizaram nas práticas dentro da escola. Os autores lidos proporcionaram

conhecimentos e ofereceram contribuições para que as reflexões e os diálogos compartilhados com o coletivo fizessem com que algumas mudanças de conceitos e amadurecimentos fossem trazidas para dentro do grupo, a fim de que construíssemos coletivamente um projeto de qualidade.

Fica a certeza de que as decisões e a construção desse documento, que é considerado a identidade da escola, não foram realizadas somente pela equipe diretiva, e sim por um grupo de trabalho que se envolveu com a participação de todos os segmentos escolares, visando atender aos interesses da maioria da comunidade escolar.

A reelaboração do Projeto Político Pedagógico 2015 coletivamente com a comunidade fez com que esta se sentisse parte da escola e esta construção foi pautada na Gestão Democrática, conforme leis que estabelecem esta democracia, tornando a escola mais colaborativa e participativa, visando uma maior qualidade no ensino. Construir um projeto coletivamente gerou mais trabalho, pois os acertos e os erros que se obteve no decorrer do caminho estavam sempre presentes no dia a dia, assim como a pouca participação de pais e alunos.

Outro ponto que se pôde analisar foi a reelaboração de um novo currículo escolar. Entende-se que o currículo não é um documento estático, que se constrói e se mantém parado, por isso os encontros para esta reelaboração curricular irão acontecer até o final de 2015 e, compreende-se ainda que o currículo também deve ser elaborado com a participação de toda a comunidade escolar.

Entende-se que há um longo caminho à nossa frente, com dificuldades, acertos e erros, em que somente com a participação de todos que fazem parte da escola, chegaremos a um objetivo comum: a democracia, pois a comunidade escolar precisa compreender que a sua participação é sempre necessária, desde o planejamento até a avaliação.

Assim, entende-se que somente com a participação de todos os segmentos que compõem uma escola, a tão sonhada Gestão Democrática da Educação será completamente efetivada, com muito diálogo, colaboração, socialização e muita responsabilidade e serenidade de todos os que atuam dentro da instituição. Certamente, com este trabalho, alcança-se uma educação mais democrática, a qual contribuirá para o desenvolvimento de um aluno mais participativo, crítico, conseguindo viver em sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Evandro. SILVA, Maria Beatriz Gomes da. Sala-ambiente “Projeto Vivencial” como estratégia teórico-metodológica para a formação de gestores escolares. In: FLORES, Maria Luiza Rodrigues. SILVA, Maria Beatriz Gomes da. (Orgs.). **Formação a Distância para Gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, p. 73-94.

APPLE, Michael. **Currículo e ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acessado no dia 19/maio/ 2015.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acessado no dia 19 /maio/2015.

_____. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução aos Parâmetros Curriculares Nacionais**. Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: MEC/SEF, 1997.

BORDIGNON, Genuíno. GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.S.C.: AGUIAR, M.A. (Org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

CHIODINI, Cláudia Roberta. PIEKARZEWICZ, Janaina da Costa Leal. **Planejamento e Prática em Supervisão Escolar**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

COMERLATTO, Luciani Paz. **A Gestão da educação na sociedade capitalista**. Porto Alegre: UFRGS, 2013.
Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71281/000879226.pdf>>
Acessado em: 29/set/2015.

COSTA, Marisa Vorraber (Org.). **O currículo nos limiares do contemporâneo**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N.S.C.: AGUIAR, M.A. (Org.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FALCETTA, Antonio Paim *et al.* Participação, um fundamento para a gestão democrática. In: FLORES, Maria Luiza Rodrigues. SILVA, Maria Beatriz Gomes da. (Orgs.) **Formação a Distância para Gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014. P. 267-287.

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

FREIRE, Paulo. **A Educação na Cidade**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FUHRMANN, Lucrécia Raquel. PAUSE, Tatiane. A avaliação da aprendizagem na perspectiva da gestão democrática. In: FLORES, Maria Luiza Rodrigues. SILVA, Maria Beatriz Gomes da. (Orgs.). **Formação à distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, P. 189-208.

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José Eustáquio. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 4.ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

GANDIN, Adriana Beatriz. GANDIN, Danilo. Gestão Democrática e planejamento participativo: reflexões de uma prática de sala de aula de EAD. In: FLORES, Maria Luiza Rodrigues. SILVA, Maria Beatriz Gomes da. (Orgs.). **Formação à distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, P. 115-135.

GESSER, Verônica. RANGHETTI, Diva Spezia. **Estruturas curriculares – inter e transdisciplinaridade**. Centro Universitário Leonardo Da Vinci – Grupo UNIASSELVI. Indaial, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Democrática: Uma Gestão Paradigmática**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: a marca da escola. **Revista Educação e Contexto**. Projeto pedagógico e identidade da escola. nº 18. Ijuí, Unijuí, abr/jun. 1990.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Curso de Formação para Conselheiros Escolares**.

Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15765-apostila-conselhos-escolares-web-curso-de-formacao-modulo1&category_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192> Acessado em: 05/out/2015.

MOREIRA, Antônio Flavio. SILVA, Tomaz Tadeu. (Orgs.) **Currículo, Cultura e Sociedade**. 10.ed. São Paulo: Cortez, 2008.

RIBEIRO, Rose Mary. **Construção e Aplicação do Projeto Político-Pedagógico: a participação da comunidade escolar**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2004. 141 p. Dissertação, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2004. Disponível em:

<http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=269> Acessado em 22/jul/2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Como fazer pesquisa-ação. In: Roberto Jarry Richardson. (Org.). Roberto Jarry Richardson (Org.): **Pesquisa-Ação**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2004.

Disponível em:

<http://ieeab.weebly.com/uploads/4/3/8/3/43832727/richardson_como_fazer_pesquisa_acao.pdf> Acessado em 22/jul/2015.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995. **Lei da Gestão Democrática do Ensino Público**.

Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf>. Acessado em: 29/set/2015.

_____. Decreto nº 42.411, de 29 de agosto de 2003. **Estatuto Padrão para Círculo de Pais e Mestres de Escolas Estaduais**.

Disponível em: <<http://www.mprs.mp.br/infancia/legislacao/id208.htm?impressao=1>> Acessado em: 04/out/2015.

RIOS, Mirivan Carneiro. **O GESTOR ESCOLAR E AS NOVAS TECNOLOGIAS**.

Disponível em:

http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/educacao_foco/artigos/ano2011/gest_tec.pdf
Acessado em: 23/12/2014.

SENS, Aracy Santos; VANIN, Rita de Cássia Santos. **Planejamento Institucional**. Centro Universitário Leonardo Da Vinci – Grupo UNIASSELVI. Indaial, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1985.

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

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção possível**. 22.ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

_____. A escola em debate *Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação*. Brasília: Revista **Retratos da Escola**, v.7, n. 12, 2013.

Disponível em: <<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/viewFile/270/446>> e <<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/270>>. Acessado em: 05/maio/2015.

VIRGINIO, Alexandre Silva. BITTENCOURT, Jaqueline Marcella Villafuerte. O direito à educação na formação de gestores escolares. In: FLORES, Maria Luiza Rodrigues. SILVA, Maria Beatriz Gomes da. (Orgs.). **Formação à distância para gestores da Educação Básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, P. 137-158.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

() Professor () Agente Educacional

Desde que ano você trabalha no estado? _____

Quanto tempo você trabalha na escola? _____

Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico da escola (PPP)?

Você tem conhecimento sobre o PPP da escola em que trabalha? () SIM () Não

Você participou da elaboração do PPP da sua escola? Justifique sua resposta.

Como foi a sua participação na elaboração do PPP da escola? Justifique a sua resposta.

Na sua opinião, qual é a melhor maneira de elaborar um PPP?

Como deve ser elaborado e quem deve participar desse processo?

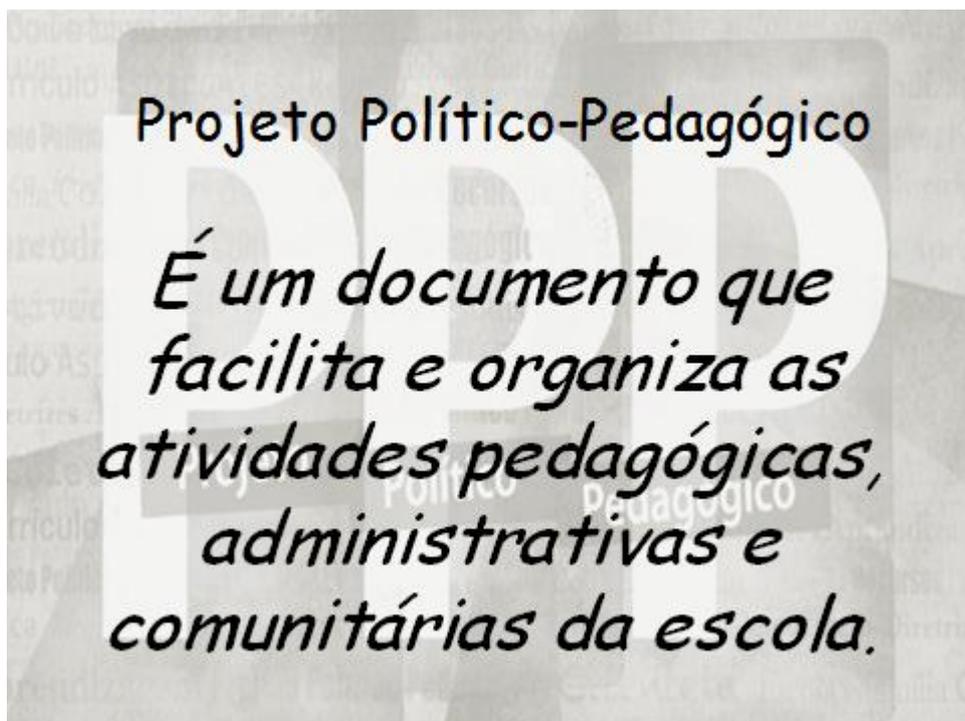
O PPP deve ser revisado? Em que momento?

Na sua opinião, quais são os maiores desafios na elaboração do PPP? Justifique sua resposta.

No PPP da sua escola, na sua opinião, falta algo para ser efetivado ou para ser colocado em prática?

Por favor, deixe a sua sugestão para a elaboração do PPP justificando a resposta.

APÊNDICE B - APRESENTAÇÃO DO *POWER POINT*



*O PPP deve ser
construído no
cotidiano da escola
por meio do processo
coletivo de seus
pares.*

*Direção
Supervisão
Orientação
Professores
Funcionários
Pais
Alunos*

Etapas da elaboração do Projeto Político-Pedagógico

Projeto Político Pedagógico

PRIMEIRO PASSO

*Compor um grupo de
escrituração e um
coordenador do
processo de elaboração.*

SEGUNDO PASSO

Aplicar em cada segmento da escola um instrumento de coleta com questões pertinentes para a construção do PPP.

TERCEIRO PASSO

De posse dos questionários, essas informações devem ser socializadas.

QUARTO PASSO

**Momento de leitura
e aprovação do
Documento (PPP).**

QUINTO PASSO

**Momento de
avaliação, o que
acontece a cada
final de ano.**

Projeto Político Pedagógico

2014

Projeto

Político

Pedagógico

Caracterização da Escola

- Conselho Escolar
 - CPM
- Conselho de Classe
- Supervisão Escolar
- Orientação Educacional
 - Reuniões

- Biblioteca Escolar

- Audiovisual

- Secretaria

- Cozinha

Projeto

Político

Pedagógico

Disposições Gerais

O presente Projeto Político Pedagógico não é uma construção já concluída. Para a operacionalização de muitos de seus objetivos, ainda é necessário à definição de mecanismos práticos a partir do coletivo.

