

O Projeto Político Pedagógico e a vivência da gestão escolar democrática

Abel Rodrigues da Silva¹
Eliete Santiago²

Resumo

O presente artigo resulta do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “O Projeto Político Pedagógico e a vivência da gestão escolar democrática”, tendo como objeto de estudo as concepções e a materialização do Projeto Político Pedagógico da Escola – PPPE. Objetivou analisar a vivência do PPP em uma instituição de ensino de rede pública. O texto se propõe a dialogar com obras acerca da gestão democrática e as contribuições significativas para o debate, referenciadas por autores como Lück, Santiago e Menezes, Veiga e seus estudos sobre gestão escolar, gestão democrática e o PPPE, em trabalhos acadêmicos no Brasil. Pesquisa com abordagem qualitativa; ocorreu em uma escola pública da rede municipal na zona oeste da região metropolitana do município de Recife, envolvendo: gestora, coordenadora pedagógica e duas professoras; através de entrevista – semiestruturada, observação e análise documental. Verifica-se, no cenário educacional atual, uma necessidade para implantação de mecanismos de participação da comunidade nas escolas; observado na pesquisa que apresenta uma escola buscando ações para atingir suas determinações enquanto instituição de ensino; condições para organizar o trabalho pedagógico, sua autonomia e o controle hierárquico na divisão dos trabalhos, solicitando empenho coletivo na construção do PPPE como uma reflexão do cotidiano da instituição de ensino. Contudo, os sentidos que esses elementos assumem são tão amplos que o PPPE concebido como instrumento de transformação nem sempre avança como gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Projeto Político Pedagógico, Participação da Comunidade.

1. INTRODUÇÃO

A escola é uma organização humana e instituição de um sistema educacional que pode formar cidadãos críticos e autônomos para participarem de espaços sociais e políticos, bem como se inserir no mundo profissional do trabalho com qualidade, como expõe Cury (2007).

As instituições de ensino, no contexto atual brasileiro, atendem pessoas que vivem e sofrem mudanças sociais e tecnológicas, e estão em constantes transformações, atentas aos desafios relacionados ao trabalho docente e ao modelo de gestão educacional.

Devemos levar em conta as “dimensões sociais, culturais, institucionais e o contexto particular do desenvolvimento das práticas educacionais” (ANDRÉ, 1995, p. 38); objetivando a educação e a gestão com qualidade.

Na literatura sobre gestão escolar, alguns autores discorrem sobre seus significados. Lück (2009) comenta a gestão objetivando efetivamente as ações educacionais na formação

¹ Concluinte do curso de Pedagogia do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco. abelrds@hotmail.com

² Professora Doutora do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional e do Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco - CE/UFPE. Recife, PE, Brasil

dos sujeitos e Ferreira (2000) afirma que a gestão resulta de ações políticas que determinam a formação do ser humano.

As ações da gestão escolar têm como bases legais e conceituais a Carta Magna de 1988 (a Constituição Brasileira); a LDB – Lei 9394/1996; e as Leis Estaduais e Municipais, que abrangem estabelecimentos de ensino com “significativo número de incumbências”; são as Políticas Públicas, (VIEIRA, 2007, p. 61), fortalecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.

A escola pode definir normas de gestão democrática observando suas peculiaridades e princípios na participação dos educadores, da comunidade escolar e local, na elaboração do seu Projeto Político Pedagógico da Escola com a participação de conselhos escolares ou equivalentes; assim versa a LDB (1995, art. 14). Em meio a essa discussão, a gestão democrática é compreendida “como um dos principais princípios do ensino público e do sistema de ensino” (VIEIRA, 2007, p. 64).

A gestão escolar se desenvolve a partir da autonomia da escola que traduz a capacidade de constituir diversas alternativas; do poder descentralizado com trabalho coletivo sem hierarquização; de conselhos e colegiados participantes das políticas da escola; do controle social da gestão educacional; das eleições escolares para dirigentes o que pode assegurar a democratização da gestão e a inclusão de toda a comunidade escolar nas decisões, implementação e concepção do Projeto Político Pedagógico da Escola.

Reforçando essa afirmação, Ferreira destaca ainda que gestão pode “exprimir responsabilidade pela direção e garantia de qualidade da educação e do processo educacional em todos os níveis de ensino na escola” (2001, p. 307). Lück, enfatiza que as “ideias, estratégias e ações” do gestor estão associadas à realidade da escola, tendo em vista “objetivamente sua possibilidade de melhoria contínua, a partir de intervenções competentes” (2009, p. 14).

Para a efetivação de uma gestão democrática no ensino, o Plano Nacional de Educação – PNE de 2014 - estabeleceu 20 metas determinando compromissos para assegurar e definir no prazo de dois anos, condições, estratégias e ações que fortalecem os Conselhos Escolares, os Grêmios Estudantis, formação de conselheiros para atuação deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora, através de órgãos colegiados (Associações de Pais e Mestres (APM), Associações de Pais, Professores e Comunidade (APPC), Conselhos Deliberativos e Caixas Escolares), como organizadores da participação dos membros da comunidade escolar em uma gestão.

Durante o período acadêmico, disciplinas curriculares do curso de Pedagogia da UFPE como a Pesquisa e Prática Pedagógica - PPP e a disciplina de Fundamentos da Gestão Educacional e Escolar, nos levaram ao contato com algumas instituições de ensino da rede pública da região metropolitana do Recife, para observarmos o cotidiano pedagógico e institucional das escolas, em um estudo investigativo da organização e da gestão escolar, relacionando teoria e prática como referências para análise das formas de organizar e gerir uma instituição de ensino, possibilitando um entendimento do contexto escolar da instituição. Assim, este acesso do observador à escola objetivou e favoreceu uma visão criteriosa e investigativa, que revelou possíveis afastamentos entre a teoria e a prática na execução e materialização do Projeto Político Pedagógico da Escola e a vivência da gestão escolar democrática.

Neste contexto e observações vimos uma realidade diferente do que teóricos como Veiga (2002), Cury (2007) discorrem, revelando que a autonomia vivenciada em algumas escolas não traduz a capacidade real delas, apresentando algumas dificuldades nas relações sociais e no entendimento da importância da participação social democrática em discussões com igualdade de condições e sem receio de expor posições contrárias aos procedimentos da gestão escolar.

Outra questão adversa da teoria é a hierarquização, que pode ser quebrada a partir da descentralização do poder com um trabalho coletivo, mas ainda enfrenta resistência devido à visão patrimonialista de alguns dirigentes escolares, que, muitas vezes, não socializam o poder. Veem-se como proprietários da escola, na condução e tomadas de decisões, afastando-se da gestão democrática.

Embora os conselhos e colegiados possam intervir nas políticas e práticas da escola, estão longe de cumprir com a função de planejar, deliberar, controlar e avaliar as principais ações (dentre outras) do dia a dia da escola de forma coletiva tanto no campo pedagógico, como administrativo e financeiro, pois os familiares dos alunos e a sociedade como um todo (incluindo os profissionais da educação) têm pouca ou quase nenhuma experiência de participação política nas decisões.

As eleições dos dirigentes escolares também são importantes e podem vir a influenciar na democratização da gestão e inclusão da comunidade escolar nas decisões.

Não menos importante, a implementação e a concepção do Projeto Político Pedagógico da Escola – PPPE é entendido como um processo de construção coletiva que requer avaliação permanente, pois quando implementado de acordo com a realidade e as necessidades da instituição escola, torna a gestão com possibilidades de se tornar participativa e assim fazer a

diferença. Na verdade, espera-se a vivência de métodos e técnicas adequadas e compatíveis aos seus fins e objetivos.

É nesse contexto das questões entre a teoria e prática que surge o interesse em pesquisar a importância do Projeto Político Pedagógico da Escola na gestão democrática de uma instituição pública de ensino.

No estudo da literatura a partir da busca em sites da Capes e Scielo, no intervalo de tempo entre 2010 a 2014, verificamos a existência de vários trabalhos que discutem a gestão e o Projeto Político Pedagógico, a exemplo dos trabalhos de Lopes e Machado (2014) “Projeto Político Pedagógico como instância de gestão social da educação”; Lima e Saul (2011) “Projeto Político Pedagógico, na perspectiva freireana: participação e diálogo”; Caria e Gadotti (2010) “Projeto Político Pedagógico: importância histórica de uma prática em crise”; Penteado e Guzzo (2010) “Educação e psicologia: a construção de um Projeto Político Pedagógico emancipador”; Marques (2012) “A formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares”.

Neste trabalho analisamos o Projeto Político Pedagógico da Escola e a vivência da gestão escolar democrática no que se refere a construção de processos participativos e a vivência do projeto político pedagógico.

Este estudo objetiva analisar a vivência do PPPE de uma instituição de ensino da rede pública; e especificamente objetiva: identificar os fatores que influenciam ou não a execução e a materialização do PPP na escola; analisar a função do projeto na visão do gestor e de alguns membros da equipe gestora e identificar o que foi possível ser vivenciado a partir do PPPE.

2. MARCO TEÓRICO

Estudos bibliográficos e discussões mostram e indicam que teóricos como Fortuna (2000); Anísio Teixeira, Durmeval Trigueiro, Ferreira; Aguiar (2001); Brasil MEC/INEP (2002); Ferreira (2003); Bittar, Oliveira (2004); Lima (2004); Bastos (2005); discorrem sobre a política e a gestão da educação, e se “debruçaram de forma pródiga” em análises que permitiram perceber uma tendência a identificar diferentes dimensões e transformações neste contexto (Vieira, 2007, p. 55).

Avançando na compreensão das grandes transformações do Estado brasileiro na década de 1990, Fonseca e Oliveira discorrem sobre gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras, e apresentam que foram

... desenvolvidas modalidades de gestão que prometiam a melhoria dos indicadores de evasão e repetência, além do rendimento dos alunos, a autonomia e a participação da família, da comunidade educacional e da sociedade em geral em decisões afetas à escola (2009, p. 235).

Ferreira (1999) aponta a gestão como ato de gerir, gerenciar, administrar (do latim *gestio-ōnis*); e atesta que “na prática a gestão é resultado de ações políticas que determinam e fornecem normas para a formação do homem e da mulher” (2000, p. 296). O significado de gestão para Cury (2007) é levar sobre si, carregar, executar, gerar... (com base no Latim), e afirma que a gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e pode transformar o ambiente.

O dicionário online de português (2015) define gestão como a “ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares”. Em síntese, gestão é tomada de decisão, é organização, é direção.

A gestão com afirmação cidadã democrática que contribua para uma autonomia política em superar padrões tecnocráticos do ato de gerir, é uma exigência das instituições de ensino. Libâneo (2001) considera que criando alternativas e estratégias que se harmonizem entre si, é possível superar formas conservadoras de organização e gestão. Para Lück (2009), a gestão escolar planeja, organiza, lidera, orienta, media, coordena, monitora e avalia ações educacionais para a aprendizagem e a formação dos sujeitos.

Por sua vez, a escola cria ações de participação popular como parte dos sistemas educacionais e garantia dos interesses da maioria, preparando cidadãos para o trabalho; exigência para uma gestão democrática da educação pública.

Apoiando-se e concordando com o sinônimo de projeto coletivo comprometido com a afirmação de cidadania que contribui para autonomia política acima dos padrões tecnocráticos, podemos definir gestão democrática como “promoção da qualidade de vida humana na escola e na sociedade...” (Sander, 2005, p. 41).

Para Bordignon, gestão democrática demanda a reconstrução

...do paradigma de gestão, para além da cidadania positivista, radicado na especificidade do ato pedagógico, essencialmente dialético, dialógico, intersubjetivo, o que implica em agir na especificidade das organizações educacionais, colocando a construção da cidadania e a questão da autonomia, ambos como processos indissociáveis e pré-requisitos para o resgate da escola pública de qualidade. Requer, assim, a construção de novas práticas, de processos democráticos de gestão, novas concepções, novo paradigma. (2000, p. 165).

A partir da relação entre sociedade e poder público na proposição e no cumprimento das leis é que o processo de gestão democrática será possível, com uma eventual qualidade educacional, atestam Sulppino e Ramalho (2011).

No contexto legal a Constituição Brasileira de 1988 no Art. 205 afirma ser a educação “direito de todos e dever do Estado e da família”. Atribui-se assim um valor público que precisa se materializar em políticas públicas e se transformar em práticas, objetivando a gestão da educação nacional pela organização do ensino nas esferas federal, estadual e municipal, diferentes em articulações, deliberações e na execução da educação escolar ofertada pelos setores público e privado, traduzidas em intenções do Poder Público. Cury (2007) comenta que,

Se a nossa Constituição (art. 206, VII) põe como princípio do ensino a garantia de “[. . .] um padrão de qualidade [. . .]” (BRASIL, 1988), por contraste, assinala, no art. 208, § 2º (BRASIL, 1988), que “[. . .] o não oferecimento do ensino obrigatório ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente [. . .]” (p. 485).

No campo das políticas públicas a Constituição de 1988 instituiu para o ensino público o princípio da “Gestão Democrática” sob forma de Lei, no artigo 206, inciso VI. É considerada como um dos princípios da organização, com planos, programas, projetos e grande parte de intensões formais dos governos para o sistema educacional.

Aguiar (2009, p. 180) discorre em suas pesquisas que os projetos governamentais estão em crescimento, porém estes “mais limitam do que favorecem a construção dos projetos políticos-pedagógicos sintonizados com a formação cidadã e a possibilidade do exercício da cogestão democrática na escola pública”.

Ainda no âmbito das políticas de ensino, o Plano Nacional de Educação – PNE de 2014, lei nº 13.005 apresenta a meta 19 que tem como principal objetivo – “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”.

Complementando o exposto, Fonseca e Oliveira (2009) expõem que,

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional de Educação (PNE) dispõem sobre a gestão democrática, incentivando a corresponsabilidade dos diferentes níveis administrativos (União, estados e municípios) e a colaboração entre fóruns nacionais e locais de planejamento, bem como conselhos de educação, em seus diferentes níveis (p. 242).

Lück (2000, p. 29) mostra as perspectivas da gestão escolar e as implicações na formação dos dirigentes escolares, geralmente não formados para esta área específica de

atuação; e mesmo os que têm formação “tendem ser livresca e conceitual uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social”.

A escola é uma instituição de um sistema social resultado da interação de indivíduos e de grupos culturais distintos independente da vida escolar, construída no dia a dia de todos os seus integrantes. Cada escola tem sua cultura com identidade que fortalece as relações internas e podem influenciar no desenvolvimento da comunidade. Essa diversidade cultural exige trabalho de articulação e integração para que ações individuais contribuam para o êxito dos objetivos pedagógicos da escola; sendo importante a relação entre alunos, professores, família e comunidade escolar. Cabe então ao gestor, articular, adotar atitudes e realizar atividades que integrem as pessoas em dimensões políticas, administrativas e pedagógicas, e assim possibilitar a convivência enriquecedora entre as pessoas.

Santiago e Menezes (2013) veem a educação democrática na escola pública com qualidade social contribuindo para emancipação do ser humano. Fundamentam-se em Freire, e discorrem “a participação democrática, a autonomia e a descentralização do poder... como princípios básicos para o trabalho pedagógico”, e afirmam que

...a fim de vivenciar a participação democrática, torna-se imperativo estabelecer relações dialógicas entre os sujeitos para que possam no coletivo pensar, falar sobre o pensado, escutar, refletir sobre as diferentes ideias expostas pelos seus pares e decidir (2013, p. 416)

Cada vez mais se evidencia que o agir coletivo para encarar problemas, desenvolver competências e enfrentar divergências promovendo um clima solidário é o grande desafio da gestão democrática. Assim, o gestor *deve* esforçar-se para criar canais adequados de comunicação e interação entre os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar com um espírito de trabalho coletivo. Para avançar na construção dos processos participativos de gestão é preciso eliminar a submissão às regras estatais e criar o próprio senso crítico de cada sujeito, tal como sugerem os ideais democráticos.

O processo pedagógico se fortalece com uma gestão democrática, embora a formação histórica e cultural do Brasil tenha vestígios do autoritarismo. A educação contribui para a aprendizagem intelectual e cultural, com ações concretas para atingir de forma eficiente as determinações da escola enquanto instituição de ensino e local de desenvolvimento crítico e real.

Além disso, parafraseando Veiga (2002), deve haver uma interação constante entre todos os segmentos da Escola, que ultrapasse os limites da relação entre professores, alunos, funcionários e comunidade na busca de ações práticas e envolventes. Também compartilhar decisões e conquistar autonomia são os objetivos que marcam os horizontes de uma gestão

escolar participativa, que pode identificar o potencial de colaboração de todos os segmentos e colocá-los a serviço de uma educação de qualidade, sem perder a perspectiva da cidadania. Uma educação básica de qualidade é requisito para a cidadania e avanço econômico. Vários são os obstáculos para essa qualidade.

3. METODOLOGIA

O caminho metodológico deste estudo abrangeu características da pesquisa qualitativa. De acordo com Rodrigues (2007) ela tem caráter descritivo; com informações obtidas não quantificáveis; dados analisados indutivamente, interpretação dos fenômenos e atribuição de significados básicos no processo de pesquisa (p. 5). Ainda considera e nos leva a refletir que “a utilização das técnicas neste campo qualitativo deve ser adotada sem o folclórico mito de ser mais fácil, por ser subjetiva” (p. 16).

Como diz Minayo (2002, p. 21),

[...] responde questões muito particulares, se preocupam com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, e atitudes... entendidos como parte da realidade social, pois, o ser humano se distingue não só pelo agir, mas por pensar e interpretar suas ações...

Optamos pela abordagem qualitativa, por que nos permite investigar e compreender as concepções e a prática do Projeto Político Pedagógico da Escola voltado para a gestão democrática em uma instituição escolar a partir do contexto no qual foi construído, integrando os dados coletados a partir de interações sociais ou interpessoais, objetivando traduzir e expressar o sentido do fenômeno, reduzindo a distância entre indicador e indicado, entre a teoria e os dados que foram coletados (Ludke, Menga & André, Marli E.D.A. 1986).

Gamboa (2003) mostra que existem “falsos dualismos, deduz que a pesquisa não pode ser reduzida a essa mediação técnica sem antes compreender os problemas a serem pesquisados” (p. 398) e que temos então, “em qualquer pesquisa onde se produz conhecimento uma relação entre um sujeito que conhece e um objeto que é conhecido” (p. 401). Ao finalizar, diz: “crer que as opções da pesquisa se localizam nas epistemologias e não apenas nas técnicas quantitativas ou qualitativas” (p. 404).

A pesquisa ocorreu em uma escola pública da rede municipal, na zona oeste da região metropolitana do município de Recife, tendo como participantes a gestora e membros da equipe de gestão. Objetivou conhecer a vivência do PPPE; identificar fatores que possam influenciar ou não a materialização do PPPE; analisar a função do projeto pelas falas do

gestor e de alguns membros que compõem a equipe gestora, identificar o que pode ser vivenciado do PPPE considerando fatores e informações das atividades diárias em gerir os estabelecimentos de ensino onde atuam.

O contato direto com a instituição de ensino em três encontros, facilitou um entendimento do contexto escolar e possibilitou a aproximação com a escola para compreender e conhecer vários mecanismos e o que cada um desenvolve e contribui no cotidiano para o funcionamento e organização da instituição.

A instituição observada foi uma Escola Municipal, fundada em 2001, que contempla o Ensino Fundamental I e Educação de Jovens, Adultos e Idosos – EJAI, para atender às necessidades educacionais das comunidades adjacentes.

A observação, a entrevista e a pesquisa documental foram os instrumentos utilizados para a realização desta pesquisa. A entrevista foi do tipo semiestruturada de caráter aberto, com aplicação de um questionário sugerindo respostas às perguntas que consideram a realidade do entrevistado. Aconteceu no ambiente escolar em horário noturno, previamente combinado. A pesquisa documental deu-se a partir da análise do PPPE para identificar as reflexões à cerca da realidade da instituição. No presente trabalho, a entrevista teve por objetivo identificar os aspectos da relação com o Projeto Político Pedagógico da Escola; do gestor com os participantes da equipe gestora e de ambos com as questões pertinentes ao projeto. Foram realizadas entrevistas com quatro membros da equipe de gestão: a gestora, a coordenadora pedagógica e com duas professoras.

A observação ocorreu em três momentos na sala da gestora com alguns dos participantes da equipe de gestão (coordenadora pedagógica, uma professora de ensino fundamental e outra uma professora da EJAI), para conhecer e analisar como se materializa o Projeto Político Pedagógico de uma instituição de ensino, e aconteceu na escola para se verificar as ações, o jeito de agir, a forma de falar e as interações entre os sujeitos e o objeto de conhecimento em tela levando-se em conta o espaço e sua estrutura física. Aspectos registrados em anotações descritivas e reflexivas.

Utilizou-se como critérios para escolha dos sujeitos a serem entrevistados: o conhecimento, a participação e a interação com os conteúdos do Projeto Político Pedagógico da Escola. Consideramos as seguintes dimensões: informações pessoais, a relação com o processo pedagógico e a interação com os demais membros da equipe escolar, respeitando os fatores da sua prática gestora e pedagógica. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora durante o horário noturno. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas em protocolos individuais.

Para a análise dos dados, foi utilizado o procedimento de Análise de Conteúdo Temática que é definido por Bardin (2006, p. 04) como

...um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Este procedimento foi realizado em três etapas, a saber: a pré-análise primeira etapa da organização e tem como objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais como norte para um esquema preciso do desenvolvimento da pesquisa; a segunda etapa é a exploração do material e consiste na análise do texto sistematicamente em função das categorias formadas anteriormente; e por fim, a terceira e última etapa o tratamento dos resultados a partir da inferência e da interpretação que consistem nos resultados brutos, ou seja, as categorias que foram utilizadas como unidades de análise interpretativa que permitiram ressaltar as informações obtidas. Após isto, foram realizadas as inferências e as interpretações previstas no quadro teórico e/ou sugerindo outras possibilidades teóricas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS/ RESULTADO

Na organização e análise dos dados trabalhamos com o contexto escolar, fazendo uma breve descrição da escola observada, juntamente com o perfil da gestora e de membros da equipe gestora, para depois discutirmos o tema a partir da Análise de Conteúdo Temática sobre o projeto político pedagógico.

A Escola fica localizada em um bairro da zona oeste do município de Recife, criada estrategicamente na tentativa de diminuir o índice de violência sofrido pela comunidade em seu entorno. Oferece para seus alunos estrutura e infraestrutura deficitária, pois atualmente está em processo de reforma no prédio de origem, ocupando agora um espaço pertencente a um centro comunitário. É importante ressaltar que a gestora da escola não se negou a prestar quaisquer informações, mostrando as dependências físicas inclusive. Porém, em relação à conduta pedagógica fez algumas restrições limitando as informações e disponibilizando pouco acesso ao material documental para uma pesquisa mais fundamentada.

As atividades da escola iniciaram-se em fevereiro de 2001, atende o Ensino Fundamental I (1º ao 5º ano) e EJAI - Educação de Jovens, Adultos e Idosos (módulos I, II e III), tem 243 alunos matriculados. Contemplada com programas e projetos em sua estrutura de ensino como: Programa Escola Integral (Mais Educação e Escola Comunidade); Programa

Saúde na Escola – PSE; Programa aprende Brasil e PNAIC, mas o PPPE faz uma referência ao índice de aprovação da escola que ainda é de médio para baixo.

A gestora da Escola tem formação inicial em magistério, com pós-graduação em Gestão Educacional em Espaço Escolar e não Escolar. Assumiu a função por indicação, em virtude da aposentadoria da antiga gestora, embora exista o processo de eleições por votação da comunidade escola, como indica sua fala:

“Assumi a função de gestora na escola em 2005, quando a antiga diretora estava para se aposentar, eu já trabalhava na coordenação da escola e ela me indicou. Encontrei dificuldades na organização administrativa, mas procurei me adequar às exigências da comunidade e atuar efetivamente no espaço escolar”.

Comentando sobre os tipos de eleições mais comuns para dirigentes escolares no Brasil, Gracindo (2007) destaca: a indicação - feita por chefe do executivo local, parlamentares e dirigentes educacionais, que podem designar pessoas sem “vínculos diretos com a educação”; o concurso público - “identificada pelo exame de seleção e capacidade técnica dos futuros gestores”; a eleição direta - por meio do voto que é desenvolvida na maioria dos municípios e estados brasileiros “realizada pelos segmentos escolares e comunidade local que seria a opção mais adequada para dar sustentação à gestão democrática”, além de “algumas formas mistas de escolha, que conjugam dois ou mais desses critérios” (p. 138), e esclarece que “a forma de provimento do cargo pode não definir o tipo de gestão, mas certamente interfere no curso desta” (p. 139).

As eleições dos dirigentes escolares são importantes, podem influenciar na democratização da gestão e inclusão da comunidade escolar, com possibilidade positiva e/ou negativa para a execução e materialização do Projeto Político Pedagógico da Escola.

A equipe gestora viabiliza recursos materiais e humanos para as ações pedagógicas e fundamenta-se na gestão democrática e colaborativa propondo uma gestão baseada no respeito, colaboração e envolvimento da comunidade com a escola e da escola com a comunidade. Encontra dificuldades na organização administrativa, pois os envolvidos conhecem pouco o planejamento e as ações pedagógicas, mas procura adequar-se às exigências da comunidade e tentam atuar efetivamente no espaço escolar.

A gestão da escola convida a comunidade e discute coletivamente suas necessidades para elaborar o Projeto Político Pedagógico da Escola – PPPE não apenas como instrumento burocrático legal com objetivo de identificar e solucionar problemas que interferem no processo de ensino-aprendizagem; mas como um documento orientador e regente das atividades desenvolvidas no espaço escolar conscientizando a comunidade como um todo,

para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estão separados da realidade social em que a escola está inserida.

Toda escola define seus objetivos, implementa projetos e busca metas que satisfaçam as necessidades para melhoria da aprendizagem na instituição enquanto formadora de cidadãos com senso crítico próprio de cada sujeito, como sugerem os ideais democráticos. Assim, se concebe a vida do PPPE.

As análises didático-pedagógicas a partir dos temas e subtemas, fundamentados em: Veiga (2002), Lück (1998), Sulpino e Ramalho (2011), mostram a importância das palavras que dão nome ao documento: Enquanto *projeto* propõe ação concreta executável em determinado período de tempo. É *político* por considerar a escola formadora de cidadãos conscientes; responsáveis, críticos e atuantes individual e coletivamente nos rumos da sociedade. E como *pedagógico*, procura definir e organizar atividades e projetos educativos no processo de ensino e aprendizagem; e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, garante e atribui no artigo 12 que: "Os estabelecimentos de ensino terão incumbência de: (Inciso I:) elaborar e executar sua proposta pedagógica".

O Projeto Político Pedagógico quando constituído não pode ser arquivado como tarefa burocrática, nem ser apenas um conjunto de planos de ensino e atividades, diz Veiga (2002). Quando a escola constrói, concretiza e avalia sua Proposta Pedagógica coletivamente envolvendo todos os participantes do processo, proporciona uma educação de qualidade com autonomia pedagógica, e o projeto se volta para aqueles que a escola tem de mais importante, o educando. A escola é uma organização humana e elemento de um sistema educacional, por isso é importante uma possível transformação na organização do trabalho escolar na realidade atual do ensino no Brasil, com uma gestão pedagogia e política em seu modelo administrativo.

No que se refere à construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da Escola, como documento facilitador e organizador de atividades, mediador de decisões e orientador de ações e análise dos resultados e impactos, concordamos com Longhi (2006, p. 173), quando afirma ser o PPPE “um retrato da memória histórica construída, num registro que permite à escola rever a sua intencionalidade e sua história”.

As práticas democráticas na construção de projeto político-pedagógico da uma escola solicita que representantes dos pais, professores, alunos, funcionários, comunidade e direção da escola, se reúnam para sugerir medidas e/ou tomar decisões, constituindo-se assim os conselhos escolares, orientados pelas políticas públicas, dentre outras. Nesta perspectiva observa-se que o PPPE poderá vir a ser um instrumento de transparência e transformação para

uma gestão democrática efetiva de modo a proporcionar novas possibilidades de melhorias da prática educativa e de cidadania.

4.1 O PPPE e os mecanismos dirigentes da escola

A escola possui Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar Interno e um Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), que são norteadores do trabalho pedagógico. Não há associação de pais e mestres nem grêmio estudantil, mas os pais são convocados com frequência para participar de ações voluntárias e reuniões, porém o envolvimento é mínimo. Dentre os mecanismos de gestão coletiva o Conselho Escolar procura ser efetivo, tendo uma professora como presidente. Composto por funcionários e pais de alunos, evidencia a participação da comunidade escolar, sendo um colegiado de natureza consultiva e deliberativa. Criado em novembro de 2002 nos moldes clássicos para receber ajuda financeira Federal/ Estadual, o Conselho se propõe a: propiciar ampla participação da comunidade, reconhecendo seu direito e seu dever; garantir democracia plena da gestão financeira da unidade; contribuir para a qualidade de ensino; integrar todos os segmentos na discussão pedagógica e metodológica; integrar a escola no contexto social, econômico, cultural em sua área de abrangência; levar a unidade interagir em todos os acontecimentos que ocorreram ou que venham a ocorrer em sua área de abrangência; ser umas das instâncias da construção da cidadania.

O conselho escolar é a maneira mais comum de assegurar a participação de todos os interessados na gestão da escola. Trata-se de um grupo de representantes dos pais, professores, alunos, funcionários, da comunidade e da direção da escola, que se reúnem para sugerir medidas ou para tomar decisões. O Conselho Escolar e a Unidade Executora possuem um papel fundamental no gerenciamento dos recursos. Há poucos conflitos na escola, pois existe uma credibilidade no trabalho e a confiança da comunidade escolar.

Contudo, muito embora as iniciativas governamentais que visam à incorporação de novos atores nos processos decisórios venham se ampliando; não se pode desconsiderar a permanência de mecanismos de gestão que na busca de garantir ganhos de eficiência nos meios educacionais, mais limitam do que favorecem a construção de projetos políticos-pedagógicos sintonizados com a formação cidadã e a possibilidade do exercício da cogestão democrática na escola pública (AGUIAR, 2009, p. 180).

A relação da gestora com a comunidade é pautada em respeito e confiança pelo trabalho realizado. Em alguns momentos ocorrem conflitos quando nas conversas tentam dizer a diretora como se deve administrar a escola sem tentar entender a realidade na qual estão inseridos. Cabe então à gestora, o papel de articular conflitos com atitudes de escuta e realizando atividades que evidenciem a relação entre as pessoas em dimensões políticas, administrativas e pedagógicas. O reconhecimento da diversidade possibilita uma convivência harmônica.

4.2 A importância do PPPE para a gestão democrática da escola

Gerenciar arbitrariamente o desenvolvimento escolar não é bom, observa a gestora da escola, e diz que é importante convidar a comunidade para discutir coletivamente suas necessidades na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola – cujo objetivo central é identificar e solucionar problemas que interferem positiva ou negativamente no processo de ensino-aprendizagem e gerencial da escola.

Ao ser perguntada sobre como foi elaborado o PPPE, respondeu:

“Pensamos em atender a comunidade escolar com uma convivência democrática, em consenso com os seguimentos da escola, porém “falta interesse” dos pais demonstrada pela pouca participação nas convocações e ainda se observa a cultura de que a “escola é responsável por meu filho”.

Também perguntamos à coordenadora pedagógica como ela descreve o processo de elaboração do projeto:

“Discutido e atualizado (sempre que necessário); é um trabalho em grupo que gera muitas discussões, mas se finaliza a contento, atendendo em parte as necessidades da escola e da comunidade”.

Quando questionadas sobre às facilidades para a execução do projeto, a gestora e a coordenadora pedagógica responderam em momentos diferentes, porém, suas colocações foram semelhantes: “não há facilidades, vemos muito mais dificuldades; não há preparação para que os envolvidos sejam mais participativos, o que dificulta o processo”. Ainda complementou a gestora: “temos que abraçar o projeto com unhas e dentes”.

Com referência as ações a serem realizadas, a partir do PPPE, solicitamos que as profissionais entrevistadas: gestora, coordenadora pedagógica, professora do Ensino Fundamental e da EJA descrevessem as mais difíceis de serem executadas:

Gestora: primeiro trazer a família para a escola, ou seja, fazer com que os familiares participem mais, pois ainda é muito pequeno esse envolvimento;

depois o controle financeiro, pois os recursos federais que dão um grande suporte para nossas atividades ainda não chegaram, o que torna difícil a plena efetivação da maioria das ações.

Coordenadora pedagógica: As dificuldades para executar o Projeto Aluno Cidadão, que ao meu ver foi mal elaborado, tem falhas que precisam ser revistas..., entendo que no próximo ano trabalharemos melhor.

Professora do Ensino Fundamental: entendo que a evasão escolar ainda é a maior dificuldade (na maioria das escolas) e a nossa não é diferente, também avaliar e melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

Professora da EJA: a eterna luta contra a evasão escolar, principalmente na EJA; embora já tenhamos observado melhorias nos índices de frequência.

O percurso de elaboração do PPPE em uma instituição de ensino que apresenta parâmetros de gestão democrática solicita do gestor escolar “novas práticas associadas à busca da qualidade da educação referenciada no social, como uma prática inovadora... na construção do conhecimento e da cidadania...” e podem influenciar “para o desenho curricular da formação e delimitação do perfil do gestor demandado pela gestão democrática” (Gracindo, 2007, p. 141).

Partindo desta assertiva, solicitamos que a gestora e a coordenadora pedagógica apresentassem suas considerações sobre o que mais aprenderam ao longo do processo da elaboração do PPPE.

Gestora: não podemos elaborar e executar o projeto sem o envolvimento da comunidade; precisamos conhecer as necessidades da escola, bem como dedicar mais tempo ao projeto; é preciso uma melhor profissionalização, dentro das escolas e também dos profissionais do governo envolvidos nas áreas de ensino e gestão.

Coordenadora: precisamos fazer com que os colaboradores estejam entendendo e engajados com a essência do projeto para que este possa ser bem elaborado e conseqüentemente bem executado proporcionando a melhoria na qualidade de ensino bem como a harmonia na convivência com a comunidade escolar.

Considerando ainda a importância do Projeto Político Pedagógico da Escola como um documento que orienta e encaminha as atividades desenvolvidas no espaço escolar e pode informar e mobilizar a comunidade para o fato de que os problemas enfrentados no cotidiano escolar não estão separados da realidade social em que a escola está inserida, perguntamos sobre a importância de discutir o PPPE na escola e nas disciplinas. As respostas das profissionais entrevistadas ressaltaram opiniões muito semelhantes:

Gestora: por ser um instrumento norteador de nossas atividades e atitudes, entendo ser muito esclarecedor que os alunos e também os próprios

componentes da comunidade escolar tenham acesso e conhecimentos sobre o documento.

Coordenadora: este documento precisa se realmente conhecido e acessado pois norteia e orienta as atividades educacionais e administrativas.

Professora de ensino fundamental: o PPPE é importante orientador, é um norte para que a escola caminhe em unidade, sintonia e consequentemente funcione bem nas diversas áreas curriculares”.

Professora da EJA: “por ser o regimento escolar, tem uma importância vital para o bom funcionamento da escola... também é preciso ser democrático.

Quando a escola é capaz de construir, concretizar e avaliar sua Proposta Pedagógica coletivamente, ela pode proporcionar uma educação de qualidade, com autonomia pedagógica e tem o seu projeto voltado diretamente para o que a escola tem de mais importante, o educando.

Os professores apoiam a equipe diretiva, tentam buscar alternativas e soluções para os problemas na tarefa de educar, cientes de que essa é a sua profissão e têm o dever de ensinar com competência e seriedade. Alguns desses profissionais fazem parte da equipe gestora da escola. Assim, vimos a possibilidade de inquirir/perguntar à duas dessas profissionais em contribuir com suas opiniões e experiências dentro do processo de elaboração e execução do PPPE.

Então, buscamos registrar a experiência participativa destas profissionais na elaboração do PPPE, as quais descreveram:

Professora de ensino fundamental: participo com sugestões que entendo como pertinentes às necessidades para as melhorias do ensino-aprendizagem e também com a atuação democrática que o projeto político pedagógico orienta.

Professora da EJA: como professora da EJAI sugeri (como faço com a gerência da prefeitura da cidade do Recife – PCR) um olhar mais diferenciado, mais apoio; não que a gerência não o faça (ênfatisou).

Na sequência perguntamos sobre se seu plano de curso, trabalho e ensino foi ou são elaborados com base no PPPE? Responderam na forma a seguir:

Professora de ensino fundamental: sim, procuro também atender as exigências com base nas orientações curriculares dialogando com o PPP e a aprendizagem voltada para a orientação de cidadania.

Professora da EJA: sim, além de estar relacionado com a proposta curricular da educação de jovens, adultos e idosos que a prefeitura da cidade do Recife nos encaminha.

Ainda com um olhar direcionado para o trabalho propriamente dito das profissionais da educação desta escola, trouxemos outro questionamento. Como a professora percebe o PPPE em seu trabalho?

Professora de ensino fundamental: é um documento orientador, o qual é possível consultá-lo em diversas situações.

Professora da EJA: por ser a base do sucesso da escola, deve estar sempre em reformulação e a disposição da comunidade.

O trabalho desenvolvido possibilitou a nossa aproximação com a escola, a gestora da Escola, e membros da equipe gestora. Assim, para ampliarmos os conhecimentos e refletimos sobre a prática no campo da gestão de uma escola pública, favorecendo uma visão sobre o cotidiano do gerir escolar, mostrando a realidade da escola em relação às vivências dos conhecimentos teóricos até então estudados.

Ainda mostrou que falta autonomia para a escola viabilizar algumas atividades, e também que há insuficiência de tempo/espço para o processo educativo. A gestora expressou que não cumprir o papel de formador ético e moral das crianças, gera uma insatisfação para quem procura as atividades da escola; fazendo com que menos membros da comunidade usufruam dessas possibilidades de aprendizado, inclusive a própria família.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo dialogamos com autores e pesquisadores, para adentrarmos, nas questões sobre a gestão escolar e o Projeto Político Pedagógico da Escola. Analisamos o PPPE de uma instituição de ensino da rede pública; a vivência da gestão e do projeto político pedagógico escolar no que se refere a construção de processos participativos e especificamente a função do projeto na visão do gestor e de alguns membros da equipe gestora identificando alguns fatores que influenciam ou não a execução e a materialização do PPP na escola e o que foi possível ser vivenciado a partir do PPPE.

Assim, ampliarmos os conhecimentos e refletimos sobre a prática da gestão de uma escola pública, mostrando a realidade de uma escola que necessita buscar condições para organizar seu trabalho pedagógico e resolver as questões da divisão do trabalho, da autonomia e do controle hierárquico. Processo que precisa acontecer de dentro para fora. Tarefa que implica em empenho coletivo na construção de um Projeto Político Pedagógico como uma reflexão do cotidiano da instituição de ensino.

Para entender o Projeto Político Pedagógico se leva um tempo e uma reflexão; e sua construção requer ações contínuas, descentralizadas, e democráticas na tomada de decisões,

implementação e vivência do projeto. A escola democrática, participativa e de qualidade socialmente referenciada, requer profissionais do magistério engajados e comprometidos com a sua transformação cotidiana, mesmo considerando as condições objetivas em que se estabelece o processo ensino-aprendizagem, o que implica na discussão, proposição e materialização de um Projeto Político Pedagógico específico, definindo princípios, diretrizes e metas coletivamente pactuadas.

Refletindo a partir de alguns teóricos, a escola é um local de desenvolvimento real e crítico da aprendizagem intelectual e cultural onde se almejam ações concretas para atingir de forma eficiente suas determinações enquanto instituição de ensino. Porém os poucos processos participativos existentes na escola podem facilitar, porém, de maneira pouco efetiva ~~deficiente~~, a efetivação dessas ações.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. da Silva. **Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v.3, n.4, p. 173-183, jan./jun. 2009.

Disponível:

https://scholar.google.com.br/scholar?q=gest%C3%A3o+da+escola+em+AGUIAR%2C+M.A.S.+&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5 - Acesso em 10/06/2015.

ANDRÉ, M. E. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BORDIGNON, Genuíno. GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o município e a escola. In: **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. de S (Orgs.) São Paulo: Cortez, 2000 (p. 147-176).

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CURY, Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set. / dez. 2007.

Dicio - **dicionário online de português**. <http://www.dicio.com.br/gestao/> - Acesso em 10/06/2015.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. 2ª ed. São Paulo, Cortez, 2000.

FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João Ferreira de - **A gestão escolar no contexto das recentes reformas educacionais brasileiras**, RBPAAE – v.25, n.2, p. 233-246, mai. /ago. 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [S.l.]: Atlas, 1995.

GRACINDO, Regina Vinhaes - **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação** - 2007

<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/107> - Acesso em 10/06/2015.

BRASIL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.**

LONGHI, Simone Raquel Pagel – BENTO, Karla Lucia **Bento - PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO - Uma construção coletiva** –

http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/2010/Pedagogia/aP PP.pdf - Acesso em 10/06/2015.

LÜCK, Heloísa - **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores** – 28,29; aberto, Brasília, 2000 - lms.ead1.com.br)

http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf - Acesso em 10/06/2015.

LÜCK, Heloísa - **Evolução da Gestão Educacional, a partir de mudança paradigmática** - cedhap@cedhap.com.br, 2009.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche. Escola- função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. (Orgs.) **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo, Cortez, p. 169-145, 2001.

RODRIGUES, Prof. William Costa - **Metodologia Científica** – FAETEC/IST - Paracambi 2007

http://pesquisaemeducaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf = Acesso em 04/10/2015

SANTIAGO, Eliete. MENEZES, Marília Gabriela - **ESPAÇO DO CURRÍCULO**, v.6, n.3, p.415-427, setembro a dezembro de 2013.

SULPINO, Célia Medeiros - RAMALHO, Rosângela Palhano. Artigo: **Elementos para a gestão democrática da educação**, 2011.

SANDER, Benno. **Produção do conhecimento em políticas e gestão da educação**. *Linhas Críticas*. Brasília, DF, n. 20, 2005.

VEIGA, Ilma. Passos Alencastro. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 14a edição Papyrus, 2002.