

A GESTÃO PARTICIPATIVA E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL

Maria Lília Imbiriba Sousa Colares – UNIR

lilia.colares@hotmail.com

Anselmo Alencar Colares – UNIR

Resumo: O presente texto disserta sobre a importância da participação da comunidade na gestão escolar, e aponta o Projeto Político Pedagógico (PPP) como uma ferramenta fundamental nesta perspectiva. Objetiva analisar o resultado da elaboração e da implementação do PPP em uma escola pública municipal. Os procedimentos metodológicos utilizados consistiram em leituras de bibliografias relativas ao tema, observação *in loco* do cotidiano escolar, realização de entrevistas e estudos documentais. Os resultados demonstram que é possível construir e executar um PPP em sintonia com a gestão participativa.

Palavras-chave: educação; projeto político pedagógico; gestão participativa

1. INTRODUÇÃO

A gestão compartilhada entre os profissionais da educação e a comunidade escolar possibilita a identificação das condições reais da escola, bem como das condições de trabalho para todos. Significa caracterizar a escola real e traçar as linhas da escola ideal. Neste sentido, o projeto político pedagógico (PPP) da escola precisa estar organizado de maneira que suas ações estejam voltadas para atender às necessidades escolares dos alunos e realizando a função social da escola.

Neste sentido, esta pesquisa nasceu da necessidade de conhecer o conceito de projeto político pedagógico e sua contribuição no contexto de uma escola pública municipal de Guajará-Mirim no estado de Rondônia, uma vez que, acreditamos que a qualidade do ensino brasileiro está diretamente ligada a uma prática participativa e democrática.

A palavra projeto vem do verbo projetar, lançar-se para frente, dando sempre a idéia de movimento, de mudança. Etimologicamente o termo projeto vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projecere*, que significa lançar para diante. O projeto representa o laço entre presente e futuro, tendo se tornado na contemporaneidade em instrumento indispensável de ação e transformação. É uma atividade natural e intencional que o ser humano utiliza para procurar solucionar problemas e construir novos caminhos. É importante ressaltar que quando se projeta algo temos sempre a tendência de quebrar um estado confortável para arriscar-se em algo novo, ainda não estável, mas buscando um futuro melhor do que o presente.

O debate sobre o PPP foi fortalecido no Brasil, a partir dos anos 1990, no contexto dos debates sobre as políticas públicas educacionais a partir do reconhecimento de problemas¹ educacionais evidenciados no ensino público brasileiro.

A escola é um espaço educativo e o seu trabalho não pode ser pensado, nem realizado no vazio e na improvisação. O PPP é um instrumento que possibilita à escola inovar sua prática pedagógica, na medida em que apresenta novos caminhos para as situações serem modificadas. Numa **gestão democrática**, a direção é reconhecida pela sua competência e liderança de executar as vontades coletivas, todavia, é imprescindível que todos participem. Assim sendo, o projeto político pedagógico deve ter o envolvimento de todos, e ser elaborado em sintonia com as diretrizes gerais da educação, emanadas dos órgãos públicos.

Com o objetivo de analisar os resultados da elaboração e da implementação do PPP em uma escola pública municipal, procuramos responder as seguintes questões: como se deu a construção e implementação do PPP na referida escola? Quais os avanços obtidos através do PPP? Quais as dificuldades encontradas no decorrer de seu desenvolvimento?

Para a realização desta pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: estudos bibliográficos; observação *in loco* do cotidiano escolar e entrevistas informais, com membros da escola pesquisada.

Identificamos, no decorrer das leituras realizadas sobre a temática, que o efetivo trabalho com o PPP cresce gradativamente, permeando o cotidiano escolar, modificando sua cultura no jeito de ser e acontecer. E, quando isso efetivamente acontece, todo o ambiente se contagia e se entusiasma para a colaboração, já que todas as ações do projeto estão voltadas para o coletivo. Como princípio básico, o PPP traduz a filosofia da escola, que sendo fundamental para o exercício da autonomia, põe fim à prática da gestão autoritária, centralizada na pessoa do gestor.

Apresentamos neste artigo uma breve discussão em torno do PPP, levando em consideração a legislação educacional e o relato de um estudo realizado em uma escola municipal sobre a implementação do PPP e, conseqüentemente, a sua contribuição para a melhoria da qualidade de ensino na comunidade a qual está inserida.

2. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

¹ Os problemas foram evidenciados em três eixos: a universalização do ensino básico; a descentralização administrativa do ensino e a autonomia escola por meio da implantação da gestão democrática.

A escola tem-se tornado um instrumento de transformação social na sociedade contemporânea. Apesar disso, a educação ainda tem sido priorizada, muitas das vezes, apenas nos discursos em épocas de eleições.

Na sua função de agente transformador, a escola deve assumir uma nova postura, deixando de ver os conteúdos apenas de forma sistematizada, e passando a relacioná-los com a sociedade como um todo, o que consiste em enfrentar e superar desafios diversos.

[...] um dos desafios refere-se à construção do seu projeto pedagógico concebido na dimensão do trabalho coletivo e da democratização do espaço escolar, a partir de uma pedagogia que procure ouvir, respeitar e avançar com as concepções expressas pelos vários atores envolvidos com a prática educativa, sejam elas docentes ou não docentes. (SOUSA; CORRÊA: 2002, p. 49).

Os autores acima citados apontam (p. 49) a importância do Projeto Político Pedagógico fundamentado em três eixos de análises:

- a) A concepção da escola;
- b) A concepção de que a democratização escolar implica em um novo olhar sobre a organização do trabalho pedagógico;
- c) A gestão democrática do espaço da sala de aula, percebendo o pedagógico, em seus vários aspectos.

O Projeto Político Pedagógico precisa estar conectado com a sociedade em todas as suas necessidades. De acordo com os problemas e mudanças que forem surgindo, tanto ele precisa de uma fundamentação teórica consistente e investigativa quanto de diretrizes que irão norteá-lo, sem abrir mão da participação coletiva.

É importante que as propostas pedagógicas não sejam concebidas por antecipação, mas no decorrer do cotidiano escolar. Por meio da construção e implementação do Projeto Político Pedagógico a escola define sua identidade e filosofia, objetivando a sustentação das mudanças ocorridas na instituição escolar, de maneira que o planejamento seja feito *pelo grupo* e não *para o grupo*.

Para Veiga (1995, p.75), existe uma grande necessidade de adequar a escola às novas exigências do contexto socioeconômico que se vem delineando mundialmente. Então cabem as indagações: O que se deve mudar? Quais os caminhos a seguir? Qual o papel de cada ator no processo de construção do Projeto Político Pedagógico?

Na construção do Projeto Político Pedagógico dever-se-á observar em que sentido irá alterar de forma significativa o andamento do trabalho escolar. Além disso, deverá também ser observado se as mudanças ocorridas a partir de decisões coletivas no interior da escola proporcionarão a melhoria da qualidade de ensino.

Dessa maneira, o Projeto Político Pedagógico possibilita à escola formar o indivíduo como um todo, entendendo que a formação do cidadão se dá de forma completa e complexa psicológica, social e afetivamente, e não fragmentada. É através da formação desse cidadão que se alcançará a transformação da sociedade na qual está inserido, atuando de forma ativa, crítica e participativa. Só assim o PPP trará mudanças significativas de fato, uma vez que oferece mecanismos capazes de solucionar problemas específicos da comunidade na qual a escola está inserida. Por outro lado, como ato político, a Instituição escolar funcionará como importante elemento de profusão social. Em razão disto, acreditamos que o PPP não deve e não pode ser visto como um mero documento para atender a exigências burocráticas.

Tendo em vista as necessidades de se traçar metas para orientação da prática do cotidiano escolar, cabe aos atores desse ambiente construir o Projeto Político Pedagógico antes mesmo que qualquer lei o determine, pois mesmo estando assegurado na lei, por si só o Projeto da escola não garante autonomia, como já vimos anteriormente. Mas ainda assim cabe-nos ressaltar que a escola existe em função da comunidade, e na busca da democracia ela presta serviço a essa mesma comunidade.

A escola tem seus vários segmentos, mas, todavia, não pode perder de vista a dimensão coletiva desta tarefa. Só assim deixará de ter sua autonomia apenas por força da lei, para construí-la com a força do diálogo produzido pelos vários grupos participantes de sua construção, mesmo que conflitantes. (SOUSA; CORRÊA. 2002, p.59) enfatizam que *ao procurar construir sua autonomia, a escola se depara com inúmeras dificuldades: umas de caráter burocrático, outras pedagógicas e ainda outras de natureza histórica.*

Gadotti (1997) analisa essas limitações ressaltando-as como obstáculo à instauração de um processo democrático como elemento básico à construção do projeto pedagógico. A esse respeito, o autor destaca as seguintes limitações:

- a) a nossa pouca experiência;
- b) a mentalidade que atribui aos técnicos e apenas a eles a capacidade de planejar e governar e que considera o novo incapaz de exercer o governo ou de participar de um planejamento coletivo em todas as duas fases.
- c) a própria estrutura de nosso sistema educacional que é vertical;
- d) o autoritarismo que impregnou nossa prática educacional;
- e) o tipo de liderança que tradicionalmente domina nossa atividade política no campo educacional. (p.36).

Neste contexto, cabe à escola construir sua autonomia através de prática de resistência criando espaço de transformação, articulando um contexto amplo no processo. Dessa forma a autonomia da escola é constituída através do projeto pedagógico que vai exercitar a democratização ocorrida em vários níveis com a contribuição de cada ator escolar

no processo educativo em que os próprios atores percebam-se como autores dessa transformação, conduzindo a instituição escolar com segurança e determinação, realizando o cumprimento da função social da escola e buscando construir sua autonomia.

A autonomia da escola refere-se à construção de espaço para tomadas de decisões visando as necessidades do cotidiano escolar. Ao mesmo tempo, deve-se observar que o conceito de autonomia não deve ser confundido com total independência e isolamento, uma vez que o homem é considerado intrinsecamente um ser de relação.

A autonomia não deve ser vista como algo herdado ou adquirido, mas como sendo a construção de inter-relação que irá proporcionar à escola a formação de sua própria identidade, ao mesmo tempo em que se tornam autônomos os sujeitos que a compõem. Aos atores da instituição escolar cabe criar mecanismos capazes de incutir nos envolvidos o senso de compromisso e de responsabilidade para tirar do papel as determinações legais propostas na legislação e trazê-las para a prática do dia-a-dia, conforme afirmam Sousa; Corrêa (2005):

A escola precisa, portanto, pensar acerca das possibilidades de construir uma autonomia própria que provenha das práticas e da reflexão dessa mesma prática por parte dos atores que a produzem. Percebendo-se como um local de produção de relações permanentes conflitivas. (p. 63).

Aos poucos vem crescendo a reflexão acerca da importância de uma autonomia no interior das escolas. Sua aceitação implica, entretanto, na busca de novos paradigmas que rompem com o tradicional, compreendendo assim uma nova atuação nos padrões políticos, tanto no que se refere à escola como ao sistema de ensino.

Entretanto, a autonomia transcende a questões meramente político-administrativas, estando com seu enfoque mais voltado para temáticas ligadas à liberdade, independência e participação, com suas implicações individuais direcionadas para o político, o social, o jurídico, o filosófico e moral, razões pelas quais deve ser vista dentro do sistema como um conjunto de regras comuns a todos.

Deste modo a autonomia não deve exercer um caráter de valor absoluto que se fecha em si mesma, mas vai sendo construída baseada na dinâmica e relação de um processo de interação social também construído na instituição escolar, caracterizando um valor próprio do ser humano que, como ser social nasce livre. No entanto, faz-se necessário ressaltar que essa relação de liberdade e autonomia precisa ser vivida com os outros seres humanos igualmente autônomos. Por esse motivo o conceito de liberdade está diretamente vinculado à sociedade.

Ao mesmo tempo em que a palavra autonomia aparece diretamente ligada à liberdade, ela não exclui da instituição escolar a necessidade de uma relação sistemática. Não é por ser autônoma que a escola está impedida de obedecer a diretrizes gerais que são de fundamental importância para o desenvolvimento e qualidade do ensino, pois uma vez que está inserida num sistema nacional de educação, ela também deverá seguir as leis inerentes a esse sistema, não deixando, porém, de ter suas próprias leis, já que não se pode desconsiderar a realidade específica de cada comunidade escolar.

Segundo Veiga (1995) existem sete categorias de atuação que orienta o trabalho pedagógico: finalidades, estrutura organizacional, currículo, tempo escolar, processo de decisão, relações de trabalho e avaliação, os quais são reordenados em três amplos eixos: gestão, currículo e avaliação.

Ao agregar as sete categorias e transformá-las em eixos orientadores, viabiliza-se de forma simplificada o trabalho coletivo, implementando assim propostas democráticas de ensino.

A gestão direciona de forma macro a organização do trabalho escolar, as finalidades, a estrutura, as relações e os procedimentos administrativos. Cabe à gestão criar formas de hierarquia, controle e acompanhamento da implementação do projeto da escola encontrando meios que favoreçam a participação coletiva dos atores envolvidos no processo para a tomada de decisões.

Já a administração, supervisão e inspeção não devem ser consideradas como a razão da existência da escola, pois esta deve ser o espaço onde se ofereça à criança possibilidades de se constituir como cidadão, seja através das relações mantidas com o grupo, ou do aproveitamento de oportunidades que são criadas ao longo do processo, tornando-as capazes de transformar tudo isso na construção e reconstrução do saber.

É aí que a gestão escolar ganha o sentido de sua existência, pois é através dela que será viabilizado o Projeto Político Pedagógico para, juntamente com as demais instituições escolares, desempenhar o importante papel de sintonia e integração do projeto a outros movimentos da comunidade.

Importante destacar que no interior do projeto, a avaliação faz o mapeamento que identifica as conquistas e as dificuldades dos alunos no decorrer do processo. Nesse sentido, apresenta-se não apenas com um caráter investigativo, mas também processual, uma vez que deixa de estar apenas a serviço da nota para aliar-se à função básica da escola, permitindo o acesso ao conhecimento e transformando-se em uma ferramenta fundamental que oferece um diagnóstico do processo, colaborando de forma positiva na execução do trabalho pedagógico.

Assim ela favorece de forma significativa, tanto ao estudante quanto ao professor, porque mais do que verificar o que foi assimilado, oferece elementos que vão estabelecer prioridades na elaboração e implementação de novas ações.

Para que tudo isso ocorra de forma a contribuir com o processo educativo, é necessário tomar alguns cuidados. Os alunos precisam passar por um acompanhamento periódico, possibilitando a análise de seus avanços e dificuldades na aplicação das atividades. Entretanto esse acompanhamento terá o objetivo de ajudá-los a aprender e melhorar suas competências, e não de transformar-se em situações de sala de aula que levarão tão somente à atribuição de notas e conceitos.

A avaliação deve propiciar o enriquecimento da aprendizagem. Não pode estar dissociada desta finalidade. É a percepção do seu trabalho pelo olhar do outro. Veiga (2000, p. 32) afirma que *[...] a avaliação, do ponto de vista crítico, não pode ser instrumento de exclusão dos alunos provenientes das classes trabalhadoras, portanto deve favorecer o desenvolvimento da capacidade do aluno de apropriar-se do conhecimento.*

Portanto, a avaliação deve oferecer subsídios que conduzam a tomadas de decisões, permitindo não apenas identificar os “erros”, mas transformando-os em situações de aprendizagem – das quais alunos e professores possam refletir e concluir quanto a existência de acertos e de erros, de objetivos alcançados, e de aprendizagens sobre mudanças que devem ser realizadas para os resultados sejam melhores, mesmo que isto implique em assumir riscos. O fundamental é que aconteça a tomada de decisões capazes de dar continuidade ao trabalho pedagógico e não que se converta em apenas mais uma ferramenta para apontar quem será excluído do processo.

O Projeto Político Pedagógico deve expressar o resultado do planejamento, portanto, da reflexão sistemática e coletiva sobre todos os aspectos da escola e de seu entorno, e, fundamentalmente, dos procedimentos a serem adotados visando gerar a aprendizagem dos alunos. Sendo uma referência norteadora, em todos os âmbitos da ação educativa da escola, importa que sua elaboração conte com a efetiva participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar.

Para que o projeto político pedagógico da escola seja elaborado em sintonia com os princípios da gestão democrática e a concepção geral de participação, é necessário uma reflexão acerca da concepção e das finalidades da educação e sua relação com a sociedade, bem como uma reflexão aprofundada sobre o tipo de pessoas queremos formar e o mundo que queremos construir com nossa contribuição.

3. CONSTRUINDO O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO “CHÃO” DA ESCOLA

Neste tópico apresentamos o relato da experiência de construção do PPP de uma escola municipal cuja comunidade apresenta-se envolvida no cotidiano escolar e entende que o êxito das ações educativas está diretamente associado com o planejamento e a avaliação, tendo como objetivo central a melhoria da aprendizagem.

A escola iniciou a construção do PPP em 2005, por exigência da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e em cumprimento a legislação educacional brasileira. Na ocasião, todas as escolas da rede pública municipal deveriam elaborar e encaminhar para a SEMED uma cópia do PPP.

A temática era desconhecida para a maioria dos integrantes da comunidade escolar. Mas a equipe gestora já possuía experiência anterior na elaboração do PPP de uma outra escola e iniciou a atividade planejando e executando ações que propiciassem a todos os segmentos da escola noções básicas sobre o que é, para que serve e como deve ser elaborado e executado o PPP de uma escola.

Foi organizado um dia de lazer na escola, onde foram desenvolvidas várias brincadeiras com os pais. No decorrer dessas atividades, em determinado momento, um funcionário escolhido pelo grupo dirigia-se ao microfone e fazia uma pergunta referente ao PPP aos demais participantes. Como a resposta já estava fixada pelos corredores e murais da escola através de cartazes explicativos, todos se interessavam em responder a próxima questão. Assim, forma descontraída e lúdica, todos puderam adquirir conhecimentos básicos sobre a temática. Ao término da dinâmica, os participantes reuniram-se no pátio da escola para um esclarecimento direto sobre o que é o PPP e o seu funcionamento, ressaltando-se principalmente a importância da relação escola-comunidade.

Ainda na fase que antecedeu a escrita do documento, foi elaborado e aplicado um questionário voltado aos alunos com o objetivo de obter as informações para traçar o perfil socioeconômico e cultural. O questionário inclui questões referentes à:

- Profissão dos pais;
- Renda mensal;
- Religião

- Com quem o estudante mora;
- Bairro onde o estudante reside.
- Influência cultural de outros povos e outras regiões (dadas as características da cidade – de fronteira, e um dos pólos da Ferrovia Madeira-Mamoré, que atrai milhares de trabalhadores de diferentes regiões do Brasil e do mundo);

Além destas questões mais amplas, o questionário buscava também a obtenção de informações quanto a aspectos diretamente relacionados com os processos de ensino e de aprendizagem, e incluía questões sobre:

- Prática docente;
- Relações interpessoais;
- Estrutura física da escola;
- Merenda escolar.

Essa investigação continuou com outras dinâmicas e a aplicação de um questionário direcionado também aos professores, aos funcionários técnicos administrativos e aos pais, objetivando traçar e conhecer o perfil da escola como um todo, a partir das seguintes abordagens:

Conteúdo do questionário para os pais;

- Participação na vida escolar dos filhos;
- Percepções sobre a prática docente e seus resultados na aprendizagem dos filhos;
- Considerações sobre a atuação da equipe gestora.

Conteúdo do questionário aplicado aos funcionários técnicos administrativos;

- Quanto ao ambiente de trabalho;
- Atividades cotidianas, de maneira a possibilitar maior conhecimento sobre as rotinas e eventuais sobreposições de atividades;
- Capacidade técnica e financeira para o gerenciamento das ações previstas.

Conteúdo do questionário para os docentes;

- Prática pedagógica;
- Gestão escolar democrática;

- Ambiente físico e condições de trabalho;
- Formação e desenvolvimento profissional.

Em seguida, realizaram-se dinâmicas com o tema *A escola que queremos* para buscar conhecer o desejo de cada um, e juntos traçar os objetivos e metas a fim de construir uma escola que pudesse atender às reais necessidades e anseios da comunidade. Após conhecer as idéias, aspirações e desejos de cada segmento, foram traçadas as seguintes metas:

- Melhorar a qualidade pedagógica do processo educacional;
- Garantir ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade;
- Aumentar o profissionalismo dos professores;
- Combater o isolamento físico, administrativo e profissional dos diretores e professores;
- Motivar o apoio comunitário à escola;
- Desenvolver objetivos comuns na comunidade.

As metas acima indicadas foram estabelecidas coletivamente e tendo por parâmetro o diagnóstico obtido com a aplicação dos questionários aos diferentes segmentos da escola. Como já nos referimos em outro texto,

[...] a participação em qualquer processo democrático acontece por caminhos que se constroem no próprio ato de caminhar. Portanto, é fundamental que a direção propicie ações objetivando encontrar os meios necessários para implantar um processo de participação efetiva sem esperar que as mudanças ocorram aleatoriamente, porque o desenvolvimento do processo democrático pressupõe sua construção no cotidiano escolar, tendo como cerne a reflexão contínua dos obstáculos e das potencialidades apresentadas. (COLARES, 2003, p. 129-130).

È necessário estimular e desenvolver ações que favoreçam a participação de todos, uma vez que elas contribuem para:

- Criar uma visão de conjunto e desenvolver laços de cooperação e de solidariedade;
- Promover um clima de confiança mútua;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;

- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar propostas;
- Estabelecer ações centradas nas idéias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.
- Criar em todos os envolvidos o sentimento de que seja um construtor do próprio conhecimento;

Mas, para que ocorra a transformação da escola em um espaço de interação, gestão democrática e de produção de conhecimento, é necessário que se rompa com as estruturas e procedimentos que tendem a fragmentar e a isolar os diversos segmentos. No caso da escola objeto deste estudo, o PPP contempla proposições que objetivam estimular a integração cooperativa entre os diversos segmentos, dentre as quais, apontamos:

- Apoio a formação continuada dos docentes;
- Ampla divulgação dos objetivos da escola associados com as atividades propostas;
- Parceria com outras escolas, na busca de solução de problemas comuns;
- Participação da comunidade na reelaboração do currículo e do projeto pedagógico;
- Monitoramento contínuo do desempenho da escola, tendo por meta principal propiciar o aprendizado dos estudantes;
- Respeito mútuo e reconhecimento de limites e possibilidades;
- Identificação, formulação e discussão de critérios de justiça para analisar situações na escola e na sociedade;
- Consideração de critérios de justiça para compreender, produzir e legitimar regras;
- Atuação compreensiva nas situações cotidianas;
- Conhecimento de ações necessárias em situações específicas;
- Repúdio a atitudes desleais, de desrespeito, violência e omissão.
- Valorização do diálogo nas relações sociais;
- Valorização das próprias idéias, disponibilidade para ouvir os argumentos do outro e reconhecimento da necessidade para rever pontos de vista;
- Utilização do diálogo como instrumento de cooperação;
- Transformação e enriquecimento do saber pessoal pelo diálogo;

- Decisões baseadas em diagnósticos e sempre buscando respeitar a autonomia interna, expressa nas manifestações coletivas e consensuais dos diferentes segmentos que compõem a escola.

Na ocasião em que foi realizado o diagnóstico para a implementação do PPP, ficou constatado que antes não havia uma gestão democrática, tendo em vista que a comunidade tinha receio em participar das atividades desenvolvidas pela escola, mesmo quando solicitada. O receio se devia ao fato de que o chamamento para a participação era visto apenas como uma forma de legitimar o que já estava previamente decidido pela direção.

Para ilustrar a afirmação anterior, os registros da análise dos questionários aplicados aos docentes revelam que eles não tinham conhecimento da maneira que era utilizado os recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), e quaisquer outros recursos que a escola eventualmente recebesse. Quanto à formação e condições de trabalho, demonstraram significativa insatisfação, expressa principalmente pela falta de apoio para a formação continuada. Revelaram também insatisfação com os espaços físicos da escola, equipamentos condições precárias, e em pouca quantidade.

Observando-se o atual cenário da escola após a implementação do PPP elaborado de forma colaborativa e incluindo os diversos segmentos da escola, constata-se que naquela escola está em curso uma gestão democrática. A Associação de Pais e Professores (APP), atua auxiliando no direcionamento dos recursos financeiros, a secretaria coordena a parte burocrática dando sustentação a toda equipe gestora, professores, estudantes e famílias participam em todas as atividades propostas e demonstram um bom entendimento quanto a importância da cooperação para a superação dos problemas.

A prática pedagógica da escola baseia-se na proposta dos PCNs, com ampla utilização de projetos interdisciplinares², incentivando os estudantes a tornarem-se autônomos e críticos. A recuperação de conteúdos ocorre paralelamente ao horário em que o aluno está matriculado e a avaliação é contínua. Quanto à inclusão, ainda é limitada, uma vez que está em processo de implementação no município. Há carência de políticas públicas e maior apoio desde a qualificação dos docentes até a criação de estruturas de apoio para o acompanhamento dos estudantes portadores das necessidades especiais de aprendizagem.

No ano de 2006, para atrair a comunidade, a equipe gestora e todo o grupo escolar desenvolveu o projeto *A Comunidade em Nossa Escola*. Nessa ocasião, realizaram-se cursos

² Entre os trabalhos interdisciplinares citamos o Projeto Semana do Trânsito (2007); Semana da Criança (2007) o Brasil Rumo ao Hexa (2006).

diversificados, tais como: espanhol, manicure, maquiagem, capoeira, danças, pintura em isopor, artesanato em miçangas, bonecas e crochê. Também foram realizadas atividades de entretenimento como futebol e brincadeiras que envolveram pais e funcionários da escola. Além dos cursos realizados durante o projeto, aconteceram palestras voltadas ao corpo docente, discente, administrativo e comunidade ressaltando valores que contribuem para o exercício da plena cidadania.

Em todas as ações acima descritas houve a participação colaborativa de voluntários Amigos da Escola, e contribuíram para motivar a presença espontânea dos pais inclusive em outras ações. Desde então, passaram a se envolver com os problemas da escola, buscando solucioná-los segundo suas possibilidades. Alguns desses pais se encontram diariamente na escola colaborando com a limpeza e auxiliando em tarefas educativas.

Diante disso, pode-se afirmar que a participação da comunidade é de suma importância para a implementação do PPP, cabendo diretamente à equipe gestora encontrar mecanismos que favoreceram tal envolvimento. Conforme destaca Paro (2001, p. 47):

[...] se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta/ impede a participação dos usuários. Para isso, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto sua postura diante da própria participação popular.

Preparar os integrantes da escola para receber a comunidade no interior do espaço escolar constitui-se num desafio, pois requer uma mudança de postura e o rompimento com os velhos hábitos da escola fragmentada. Cabe ao gestor traçar estratégias que favoreçam o entrosamento entre escola e comunidade, auxiliando no desenvolvimento do PPP.

Segundo a equipe gestora, no início do projeto houve certa resistência por parte de alguns dos funcionários quanto ao acesso e permanência dos pais dentro da escola. Entretanto, os docentes que já possuíam conhecimentos teóricos sobre gestão compartilhada, atuaram no sentido de convencer os que resistiam a “abertura da escola” e que se envolvessem na causa. Como nos lembra Lück (2001, p.31) [...] *preparar a comunidade escolar para a gestão democrática é a essência de transformação do sistema de ensino.*

Apesar das dificuldades que surgiram, a comunidade escolar continua entusiasmada, participando do que é possível em razão da disponibilidade de tempo e de conhecimento, razão pela qual podemos inferir que é possível a construção e a execução coletiva do PPP. Como nos ensina Paro (2001, p. 10) [...] *Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí.*

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As leituras e o trabalho de campo a respeito da elaboração e implementação do Projeto Político Pedagógico demonstraram o quanto é importante que seja desenvolvido um esforço coletivo no ambiente escolar para que a reflexão e o diálogo permanente sejam incorporados nas ações propostas. E que a avaliação seja incorporada no processo para que os objetivos sejam alcançados, especialmente aqueles que garantam a aprendizagens dos estudantes, razão central de todo o esforço empreendido pela comunidade escolar.

A gestão participativa possibilita a descentralização das ações empreendidas na escola e a ampliação dos espaços de autonomia pela instituição, por intermédio da participação responsável e efetiva de todos os segmentos, com vistas ao alcance de objetivos comuns. Na escola objeto deste estudo, constatou-se que o PPP contribuiu favoravelmente para a criação de um ambiente democrático.

Na construção do projeto político pedagógico todos devem ter a oportunidade de explicitar seus propósitos, propor metas e objetivos, vislumbrando caminhos para melhorar a atuação da escola. Tudo isto levando em consideração as práticas e as necessidades da comunidade escolar, as diretrizes nacionais, e as normas, regulamentos e orientações curriculares e metodológicas do sistema de ensino no qual a escola esteja inserido.

O Projeto Político Pedagógico é o principal fruto do planejamento coletivo e pode ser revelador da ousadia da escola em assumir a sua auto-gestão. Envolve processos de reflexão, de decisões sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da instituição. Segundo Vasconcellos (1995, p. 143) é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da instituição.

O Projeto Político Pedagógico constrói e reconstrói toda a história da comunidade escolar, por essa razão ele é um instrumento dinâmico que contribui de forma significativa para um repensar, reavaliar e reestruturar as ações pedagógicas e administrativas que ocorrem no interior da escola, bem como sua relação com a comunidade e todo o contexto social. E por esse motivo ele nunca estará acabado, nunca será definitivo. Deverá sempre ser objetivo de reflexões e ajustes. Ao mesmo tempo em que constitui-se na identidade da escola, é também inspiração permanente para as mudanças.

Na escola estudada, o PPP criou uma nova cultura na comunidade, favorecendo maior aproximação entre os diferentes segmentos escolares e o envolvimento de todos na busca de alternativas que possam contribuir para a solução dos problemas existentes. Por meio do trabalho coletivo foi possível a criação de hábitos que transformaram o medo e o receio do novo, em ações compartilhadas, dando lugar às mudanças necessárias para o alcance dos objetivos e das metas traçadas.

5. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** nº. 9.394/96. Brasília, 1996.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Brasília: Gráfica do Senado, 1988.

BRASIL. Secretária de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais**/Secretária de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997.

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa Colares. **O projeto político pedagógico: um processo de planejamento coletivo**. In: Revista Educação e Cidadania, Campinas, SP, 2001, vol. 1, nº 2, p. 139-149.

_____. **Do Autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2003.

FERREIRA, F. W. **Planejamento sim e não: Um modo de agir num mundo em permanente mudança**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 2ª ed. São Paulo: Graal, 1992.

GADOTTI, M. Pressupostos do projeto pedagógico. In: **Conferência Nacional de Educação para todos**, vol. 1. Anais. Brasília: MEC, 1994.

GADOTTI, M.& Romão, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 4 ed. Goiânia Alternativa, 2001.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

_____. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: Ferreira, N. S. C.(org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

MENEZES, Mindé Badauy de; RAMOS, Wilsa Maria. O sistema educacional no Brasil. In: **Guia de Estudo** - 2 ed. Brasília; MEC. FUNDESCOLA, 2000. (Coleção Magistério; mód. II, unid. 2 e 3- PROFORMAÇÃO).

NASCIMENTO, Ivânia dos Santos; OLIVEIRA Edna Pedroza Quintão de; BRAGA, Elma Janete Bormann. **Projeto Político Pedagógico**. Escola Municipal de Educação Infantil – Pré-Escolar I, II, III e Ensino Fundamental – 1ª a 4ª séries. Guajará-Mirim, 2006. (Mimeo)

PADILHA, P. R. **Planejamento dialógico** – como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001 119p.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de; VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (orgs.). **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia: Polêmicas do nosso tempo**. 36 ed. Campinas, SP: Autores Associados 2003.

SETUBAL, Maria Alice, et al. Avaliação e aprendizagem. CENPEC - Centro de Estudos e Pesquisa em Educação Cultura e Ação Comunitária, In: **Raízes e Asas**, n, 8, pp. 3-23 (s/d).

_____. Trabalho Coletivo na Escola, CENPEC - Centro de Estudos e Pesquisa em Educação Cultura e Ação Comunitária, In: **Raízes e Asas**, n, 3, pp. 1-26 (s/d).

SOUZA, José Vieira de; CORRÊA Juliane. **Projeto pedagógico: a autonomia construída no cotidiano da escola**. In: DAVIS, Cláudia (et al) (Org.). **Gestão da Escola Desafios a Enfrentar**. Rio de Janeiro: DP& A, 2002.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político - Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível** - Campinas, SP: Papirus, 1995- 10 ed., 2000.