

**Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Educação  
Jéssica Andrade Trevisan Perini**

**A construção do Projeto Político Pedagógico como exercício  
democrático: estudo de caso em uma escola do Centro de Educação  
Tecnológica Paula Souza**

**Campinas  
2012**

**Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Educação  
Jéssica Andrade Trevisan Perini**

**A construção do Projeto Político Pedagógico como exercício democrático: estudo de caso em uma escola do Centro de Educação Tecnológica Paula Souza**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Unicamp, como um dos requisitos para conclusão da graduação de licenciatura em pedagogia, sob orientação do Prof. Dr. Luis Enrique Aguilar.

**Campinas  
2012**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA  
DA FACULDADE DE EDUCAÇÃO/UNICAMP**

Rosemary Passos – CRB-8ª/5751

P418c

Perini, Jéssica Andrade Trevisan, 1991-

A construção do Projeto Político Pedagógico como exercício democrático: estudo de caso em uma escola do Centro de Educação Tecnológica Paula Souza / Jéssica Andrade Trevisan Perini. – Campinas, SP: [s.n.], 2012.

Orientador: Luís Enrique Aguilar.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. 2. Projeto político pedagógico. 3. Gestão escolar. 4. Gestão democrática. I. Aguilar, Luís Enrique, 1958- II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

12-237-BFE

## **Agradecimentos**

Ao longo de toda vida, minha família, principalmente meus pais, estiveram ao meu lado, sempre apoiando minhas escolhas, me incentivando e acreditando em meu potencial para alcançar meus objetivos e lidar com minhas escolhas. Durante os quatro anos deste curso de pedagogia, colegas e alguns professores contribuíram com seus ensinamentos e apoio, auxiliando, direta ou indiretamente, em minha formação como um todo. São a essas pessoas que faço meus agradecimentos: minha família, meus pais, colegas e professores.

Agradeço especialmente ao Professor Doutor Luis Enrique Aguilar por me orientar durante a elaboração deste TCC e também por toda sua contribuição no decorrer do curso, durante as aulas de gestão, administração escolar e organização do espaço pedagógico. Da mesma forma, agradeço a Professora Doutora Maria Teresa Egler Mantoan, a qual os ideais pedagógicos e ensinamentos oferecidos contribuíram muito para a formação de pessoa e pedagoga que sou hoje.

Ademais, gostaria de agradecer, com muito carinho, ao meu namorado Daniel Nascimento, também pedagogo em formação, que além de todo apoio e compreensão, me presenteou com um dos livros em que mais me debrucei para a elaboração deste trabalho.

*A escola nunca está na vanguarda do progresso social (...); o seu desenvolvimento está demasiadamente condicionado pelo meio familiar, social e político para que se possa conceber para ela uma hipotética libertação autônoma.*

*Célestin Freinet*

## **Resumo**

O projeto político pedagógico é o eixo norteador de uma escola. Ele é um instrumento de gestão apropriado para estruturação, organização e reformas referentes a todo âmbito escolar, visando e valorizando uma Gestão democrática e participativa. Sua boa e correta elaboração influencia direta e totalmente os rumos das instituições escolares. Assim, entender o significado da escola e suas relações, tanto interpessoais quanto sociais, tendo a em vista a participação de todos durante a elaboração e apropriação do projeto político pedagógico parece interferir em uma boa qualidade do ensino. Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo entender que importância é dada pela escola ao seu projeto político pedagógico e de que forma ocorrem seus processos de construção e apropriação, procurando verificar se eles se dão de acordo com as disposições legais e orientações apontadas por estudiosos da área. Para tanto, realizo um estudo de caso em uma escola do Centro de Educação Tecnológica 'Paula Souza', localizada no município de Campinas-SP.

**Palavras-Chave:** Projeto político pedagógico; Gestão escolar; Gestão escolar democrática; Rede Paula Souza de ensino tecnológico.

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

**CETEEPS-** Centro de Educação Tecnológica Estadual Paula Souza

**LDBEN-** Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96)

**PPP-** Projeto Político Pedagógico

**PPG-** Plano Plurianual de Gestão

## **Sumário**

Introdução	2
Capítulo 1. Gestão e administração escolar	6
1.1 Gestão democrática	10
Capítulo 2. Definindo o Projeto Político Pedagógico	12
2.1 Construção e implementação	16
2.2 A importância do trabalho coletivo	28
2.3 Dimensões e princípios norteadores	32
Capítulo 3. O Estudo de Caso	38
3.1 O Projeto Político Pedagógico e a gestão da escola estudada	46
3.2 Análise dos resultados	50
Considerações Finais	57
Referências	61
Anexos	

## Introdução

Este trabalho de conclusão de curso surgiu a partir de questões observadas em estágios, aulas e monitorias em disciplinas de gestão escolar por mim realizados durante minha graduação. Nestas oportunidades, pude entrar em contato com este documento tão importante para as escolas, o PPP, mas que, infelizmente, trás muitas dúvidas, anseios e dificuldades aos educadores no que diz respeito à sua elaboração. A fim de procurar entender mais profundamente como se dá essa questão, realizei um estudo de caso em uma Escola Técnica do Centro Paula Souza, em Campinas- SP.

O objetivo é entender como se dá o processo de elaboração e apropriação do projeto político pedagógico da escola estudada de acordo com as determinações legais<sup>1</sup>. Para tanto, faço uma análise da gestão escolar com ênfase no Projeto Político Pedagógico. A intenção é, baseando-me em estudos que apontam a importância e necessidade de um Projeto Político Pedagógico bem elaborado, principalmente quando ele se dá em ambientes escolares democráticos, verificar como é a relação e atuação da gestão escolar para com a elaboração e apropriação deste documento.

Os conteúdos teóricos e do estudo de caso foram realizados com base no regulamentado pela LDBEN e em abordagens de diferentes autores, os quais mostram a importância de uma Gestão Democrática (Oliveira), (Dourado) e de um Planejamento Participativo (Ganzeli), (Demo) para a elaboração de um Projeto

---

<sup>1</sup> Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN n° 9394/96. Artigo 12, inciso I; Artigo 14.

Político Pedagógico (Aguilar), (Veiga), (Padilha), (Medel). Atrelada à estes referenciais teóricos, o estudo de caso foi realizado à partir da análise dos documentos da escola, principalmente do PPP, observação da gestão e, finalmente, de entrevistas realizadas com a comunidade escolar. Meu intuito é apontar, à partir de minha pesquisa documental e do 'cruzamento' dos dados obtidos em meu estudo de caso, se a escola elabora seu PPP de acordo com o regulamentado pela LDBEN e se sua apropriação realmente se dá como o apontado e previsto em sua redação.

Toda instituição, qualquer que seja, prevê uma administração, direção, organização, gestão. A escola não foge a esta regra. Segundo Dourado (1998), a gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola.

Neste sentido, percebe-se e destaca-se que em uma gestão realmente democrática há a participação ativa de todos os envolvidos, participação esta que se dá em todas as áreas, segmentos e tomadas de decisão dentro da instituição escolar. E, atrelado a uma gestão está sempre o planejamento das ações que, nesse caso de democracia a qual estou abordando, deve ser participativo. Na realidade, pensar a escola como uma instituição que possui características próprias, atividade criadora própria, que faz de cada uma um grupo diferente dos demais, este é o passo inicial e essencial para se desenvolver um planejamento participativo que promoverá o caminho a uma democratização real da gestão

escolar e, conseqüentemente, da melhoria de sua qualidade em todos os sentidos.

De acordo com Ganzeli (2001), escola deve ser pensada e planejada de acordo com suas características específicas, pois, cada "um de nossos países mostra uma forma diferente de expansão de seu sistema público de escola, a qual se liga ao caráter das lutas sociais, a projetos políticos identificáveis, ao tipo de 'modernização' que cada Estado propôs para o sistema educacional dentro de precisas conjunturas históricas." E somente em uma gestão democrática isso é efetivamente possível, pois apenas com a participação, em todos sentidos, de todos os envolvidos com a escola é que se pode obter olhares mais detalhados e minuciosos sobre a realidade escolar e, assim, iniciar tomadas de decisões específicas e necessárias para cada situação. É aí que entra o Projeto Político Pedagógico neste trabalho.

O Projeto Político Pedagógico é um documento, um processo que articula Planejamento e Gestão. Mais especificamente falando, é um instrumento de gestão apropriado para reformas que pressupõem uma gestão escolar dinâmica e seus princípios norteadores devem ter como objetivo assegurar uma gestão participativa que expresse a necessidade de iniciativas a partir de considerações referentes à relações interpessoais, à legislação de ensino em vigor, à função da escola e ao conhecimento que tem os envolvidos quanto ao papel que lhes cabe desempenhar.

Para isso, é necessário um levantamento de dados, identificação dos problemas à partir da realidade da escola e do contexto em que o coletivo se

manifesta para promover a melhoria do nível de competência política e pedagógica da prática educativa, proporcionar aos alunos uma independência intelectual e intensificar a unidade entre as dimensões administrativa e pedagógica. Como podemos observar em Veiga:

“O projeto político pedagógico é entendido como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do projeto político pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática [...] A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.” (VEIGA, 1999, p.22)

Contudo, o que se tem percebido ao longo dos anos, é que muitos educadores não tem conhecimento do significado do Projeto Político Pedagógico ou dos processos essenciais de sua elaboração. Muitos autores, alguns já aqui citados, se dedicaram a escrever sobre tais dúvidas e dificuldades, até mesmo publicando referenciais para a elaboração de o que é considerado um bom PPP.

Divido este trabalho em duas partes. A primeira, que se refere aos dois primeiros capítulos, é destinada a um levantamento acerca da conceituação dos temas por mim abordados, Gestão das escolas e Projeto Político Pedagógico. O terceiro capítulo foi destinado à exposição, análise e resultados obtidos em meu estudo de caso na ETEC em questão.

## Capítulo 1. Gestão e administração escolar

*Simplesmente, não posso pensar pelos outros nem para os outros, nem sem os outros*

Paulo Freire

Muito se fala sobre administração escolar e da importância de uma boa gestão para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade nas escolas. Mas o que é, de fato, uma gestão escolar? Sua administração se dá da mesma forma que qualquer outro tipo de administração, como a empresarial, por exemplo? De acordo com PARO (2003) a administração é uma criação humana, produto de longa evolução histórica. A administração das instituições costuma reforçar uma pressão social e traz consigo a marca das contradições e interesses políticos em jogo na sociedade. Assim toda instituição precisa ser administrada, principalmente a escola na figura do diretor seu último responsável pelas ações ali desenvolvidas.

Historicamente, é possível reconhecer que a administração escolar recebeu e recebe influência direta da Teoria Geral, ou Clássica, da Administração, revelando também a influência do sistema capitalista nas estruturas escolares. “A administração Escolar é uma das aplicações da Administração Geral; ambas têm aspectos, tipos, processos, meios e objetivos semelhantes” (Ribeiro, 1978 *apud* Heloani, 2003).

A Teoria Geral da Administração, postulada por Henri Fayol, surgiu com a intenção de identificar as chaves para uma administração realmente eficaz, passando a ver as instituições e organizações como um único corpo, no qual cada

uma das partes tem sua função, dependendo umas das outras para o alcance da eficácia da organização. Segundo Fayol, qualquer boa administração prevê planejamento, organização, coordenação e fiscalização. Ribeiro (*apud* Heloani, 2003), baseado na concepção fayolista de administração, aponta algumas atividades específicas para o administrador escolar: planejamento das atividades, organização, assistência à execução, avaliação de resultados e prestação de contas ou relatórios. De acordo com Salerno (2007), essa divisão das funções distingue o papel do administrador do papel do restante da organização como um todo, dizendo que:

Eis aí a origem da distinção, ainda presente na escola, do que seria parte administrativa e parte pedagógica [...] No entanto, as funções administrativas englobam os elementos da administração; as funções do administrador são prever, organizar, comandar, coordenar, e elas não se dissociam do papel da organização. (SALERNO, 2007, p.53)

Essa passagem aponta uma visão errônea da administração escolar, obtida da herança da administração geral e que rondou a escola durante muito tempo. Essa visão diz respeito à ideia de que a função administrativa da escola se difere de suas demais, como se tarefas administrativas não tivessem relação alguma com as tarefas pedagógicas. Assim como na administração geral das empresas e organizações, dentro da escola há diversas funções, docentes, direção, coordenação, alunos, etc, funções essas que, juntas, garantem a qualidade de seu trabalho. Entretanto, tais funções são totalmente interligadas e não distintas. Segundo Paro (2003), os princípios administrativos adotados na empresa capitalista podem ser aplicados a qualquer organização, inclusive na

escola, entretanto, é preciso que seus dirigentes levem em consideração os condicionantes específicos, como métodos e técnicas administrativas particulares que elas determinam. O referido autor aponta, então, que o papel da escola é contribuir com a transformação social, dizendo que sua administração “[...] precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequados ao incremento de sua racionalidade.” Assim, é necessário que a escola possua uma prática administrativa reflexiva e intencional, bem como uma forma de gestão mais cooperativa, na qual o poder de decisão não esteja concentrado só em um de seus segmentos, como a direção, por exemplo. O autor ainda ressalta que essas mudanças na organização da escola devem partir das situações concretas para se alcançar efetivamente os objetivos educacionais.

Percebe-se que, neste ponto, há a menção do termo gestão ao invés de administração. Com base nessa herança obtida pela Teoria da Administração Geral, o termo administração escolar passa a ter, para muitas pessoas, um sentido gerencial e conservador, que vai de contramão ao caráter transformador da escola. Neste sentido, surge o termo gestão, que trás uma ideia de dinamismo, coletividade e envolvimento.

Tem-se a expressão gestão, sob esse enfoque social, como uma concepção de coletividade, ao situá-lo no campo educacional - gestão educacional; tem-se uma concepção de educação que requer a direção e o envolvimento em prol de fins educativos emancipatórios, pois ela emerge e se manifesta nas relações sociais, em espaço e tempo localizados - a unidade escolar. (SALERNO, 2007, p.66)

As mudanças no quadro político, econômico e social das décadas de 1980 e 1990 trouxeram alterações nos conceitos e objetivos da educação. Herdeira de um modelo centralizado de administração, a escola passa a sentir os impactos dessas mudanças, reestruturações sociais, nova organização e gestão produtiva, crescimento da autonomia e descentralização. De acordo com Dourado (1998), o mundo do trabalho teve sua lógica alterada e a educação, sobretudo a qualificação profissional, passou a enfatizar a aquisição de conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentais, o que certamente trouxe implicações para a gestão escolar.

Apesar de as lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal art. 206. (DOURADO et al, s.d)

A Constituição Federal de 1988 (C.F Art. 206 inciso VI), neste sentido, traz a gestão democrática como um dos princípios do ensino público no país, proporcionando, assim, a garantia de outros princípios a ela interligados, como a transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

## 1.2 Gestão democrática

As referências legais para a democratização do ensino encontram-se pela primeira vez na Constituição Federal de 1988 e aparecem de forma mais detalhada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.393/96). Em seus artigos 3 e 14:

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;

IX - garantia de padrão de qualidade;

X - valorização da experiência extra-escolar;

XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica [...] (BRASIL, 1996)

De acordo com Furtado (2005), uma das explicações para a incorporação desse princípio à Lei encontra-se no fato de que, no final da década de 1980, o Brasil saía de um período de governos ditatoriais com a expectativa de viver relações mais democráticas.

O caráter autoritário e centralizador do Estado brasileiro durante o regime militar (1964 – 1985) passou a ser questionado por setores progressistas que reivindicavam a implantação de procedimentos mais transparentes e de maior participação no controle público: na verdade era a gestão do próprio estado que estava em pauta. Os partidos de oposição ao regime militar, que disputaram as eleições de 1982, incorporaram nas suas plataformas de governo perspectivas participativas e democráticas (FURTADO, 2005, p. 60).

A partir deste contexto, a proposta de gestão democrática ganhou força no momento de transição democrática de governo e na contestação das práticas de gestão escolar dominantes sob o regime militar e na luta pela construção de uma nova escola, aberta à participação popular e comprometida com seus interesses históricos, com vistas a mudanças sociais duradouras e significativas. Como já mencionado anteriormente, o termo *gestão* possui um sentido amplo e trás a ideia de dinamismo. Já o termo *democracia* se refere a ideia de que o poder de decisão das coisas não se concentra nas mãos de apenas uma pessoa, ou um único grupo delas implicando, assim, que as decisões são tomadas coletivamente e de acordo com a opinião de toda uma comunidade. Assim, uma gestão democrática entende que todos os envolvidos com o trabalho escolar devem participar na definição de seus rumos e tomadas de decisão. A escola não pode nem deve centrar seu trabalho apenas na figura dos gestores, e sim propiciar momentos e ambientes que valorizem a participação de todos na busca de uma organização de trabalho que vise alcançar suas finalidades.

Segundo Dourado (1998), a gestão escolar democrática é importante no sentido em que possibilita a melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo baseado na realidade local e em busca de melhores relações interpessoais entre todos os segmentos envolvidos com a escola – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviço e a comunidade em que ela está inserida.

## Capítulo 2- Definindo Projeto Político Pedagógico

*O que mata um jardim não é o abandono. O que mata um jardim é esse olhar*

*De quem por ele passa indiferente.*

Mário Quintana

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/96 regulamentou a gestão democrática nas escolas públicas, mostrando a necessidade, pela primeira vez, das escolas formularem, elaborarem e executarem suas próprias propostas pedagógicas. Em seus artigos 13 e 14, a LDBEN fala da necessidade das escolas formularem seus projetos políticos pedagógicos em conjunto com toda a comunidade escolar, contando com a participação dos profissionais da educação, incumbidos de definir, elaborar e implementar planos e propostas de trabalhos afim de que sejam concretizados no decorrer das práticas escolares.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. 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)

Além de estabelecer a necessidade das escolas elaborarem suas próprias propostas de trabalho, a LDBEN também destaca os eixos que devem ser considerados durante a construção do PPP. Nas palavras de Medel (2008):

- Eixo da flexibilidade: voltado à autonomia, possibilitando que a escola organize seu próprio trabalho pedagógico;
- Eixo de avaliação: reforça um aspecto importante a ser observado nos diversos níveis do ensino;
- Eixo da liberdade: se expressa no âmbito do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e da proposta de gestão democrática do ensino, que será definida em cada sistema de ensino.

Desde a LDBEN, o projeto político pedagógico tem recebido atenção e vem se tornando objeto de estudo de professores, gestores, pesquisadores e instituições de todos os níveis de ensino. Baseando-se nisso, muitos autores se preocupam em detalhar sua importância procurando oferecer cada vez melhores definições e auxílios quanto à sua elaboração e implementação, sempre em

busca de melhorias no ensino. O projeto político pedagógico é um documento que articula planejamento e gestão. É um instrumento pelo qual a unidade escolar organiza suas propostas e planos de trabalho coletivo. Sendo um eixo norteador de referência para a prática escolar, o PPP deve conter informações detalhadas sobre: o histórico da escola, sua missão, visão, descrição de sua comunidade, seus objetivos, projetos, metas a curto, médio e longo prazo, avaliação dessas metas e da qualidade da instituição de ensino. Em outras palavras, o projeto político pedagógico retrata a identidade da escola, é seu ponto de partida e de chegada, sua alma.

Neste sentido, deve-se ter mente de que o PPP é um trabalho de contínua construção e reconstrução, e que pressupõe uma gestão democrática e um planejamento participativo, contando com: professores, coordenação, direção, funcionários (secretaria, inspetores, técnicos administrativos, serventes e etc), alunos, pais e comunidade envolvida com a escola. Entretanto, muitos educadores desconhecem o significado, necessidade e a importância deste documento, fatos estes que acabam por refletir nas dificuldades de sua elaboração. De acordo com Rossi (2004 *apud* Medel, 2008), o desafio da escola é construir um projeto transformador, que valorize sua cultura e identidade, superando uma visão meramente burocrática, regulamentadora e disciplinadora do PPP. Essa autora se atenta a um questionamento de extrema importância que faz parte da realidade de muitos profissionais da educação. A falta de informação, conhecimento e discernimento de determinados conceitos podem ser muito prejudiciais e acarretar falhas dentro de quaisquer instituições, inclusive escolares, como no caso em questão. Com relação a isso, Padilha comenta:

Muitos de nós, educadores e educadoras, acabamos tendo uma grande resistência à atividade de planejamento e à elaboração de planos, confundidos quase sempre com prática autoritária. Mas essa não é a única forma de compreender esses termos. (PADILHA, 2002, p. 29)

Quando pensamos em projeto político pedagógico, não podemos concebê-lo apenas como uma obrigatoriedade legal e administrativa pelo fato do documento ser previsto e exigido por lei e instâncias superiores à escola. O PPP não deve ser compreendido como algo a ser realizado de qualquer forma apenas por ser exigido por autoridades. Ele não é uma obrigação e sim uma necessidade da escola. Para se mais exata, o projeto político pedagógico só passou a ser exigido justamente por ser tão importante, essencial e necessário.

Assim sendo, a construção do PPP é o momento em que a escola se volta para si mesma, identificando sua história, sua identidade, sua cultura, as diversidades de seus autores, suas qualidades e falhas, objetivos, metas e planos. Quando elaborado e construído coletivamente, pode se tornar vivo, um ponto de referência para decisões que dizem respeito ao funcionamento e a todos os envolvidos com a escola, auxiliando em tomadas de decisões e melhorias na qualidade do trabalho por ela desenvolvido.

## 2.1 Construção e implementação

Afim de que sua finalidade seja alcançada, previamente à elaboração do projeto político pedagógico, a gestão escolar deve pensar em quando e como iniciar seu planejamento. Segundo Gandin (2004), o correto momento de se planejar é quando toda a comunidade escolar, reconhecendo a necessidade de melhorias em todos os âmbitos de sua escola, se dispõe a atuar, coletiva e ordenadamente, no intuito de mudar a realidade existente para a realidade que se deseja alcançar. Entretanto, não são descartadas as dificuldades em se detectar esse momento. Como a gestão pode saber se existe alguma vontade ou ideia de melhoria por parte dos membros da comunidade escolar? É justamente por isso que a escola necessita de uma atuação democrática e planejamentos participativos, onde as tomadas de decisões não devem ser feitas apenas por determinadas pessoas, como diretores e coordenadores. Não existem opiniões mais ou menos importantes quando se trata de busca de melhorias dentro da unidade escolar. Nas palavras de Ganzeli (2001):

A participação de todos os envolvidos no dia-a-dia da escola nas **decisões** sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes "olhares" da realidade escolar, possibilitando assim, a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas. A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional. (GANZELI, 2011, p.3) *(grifos do autor)*

O referido autor ainda salienta que, a partir dessa concepção, a participação deve ser entendida pela comunidade escolar como sendo um processo de constante aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para a sua concretização, tempo para que as ideias sejam debatidas e analisadas e, acima de tudo, o esforço e dedicação de todos aqueles realmente preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática. Para que isso seja possível, é necessário e importante que se crie um ambiente de confiança no que se diz respeito às relações interpessoais da escola, para que todos se sintam à vontade de compartilhar suas ideias e participar do processo de elaboração do projeto político pedagógico. Assim como podemos ver em Veiga:

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 1999, p. 15)

Partindo de uma gestão democrática, a escola deve buscar meios para levantar os dados necessários ao PPP, de acordo com o que cada um dos grupos pertencentes à comunidade escolar tem a compartilhar. No que se refere ao corpo docente, funcionários e a própria gestão, um importante momento para que essas trocas ocorram são as várias reuniões, semanais, de planejamento, de conselho de escola e de classe, etc; a participação de pais e alunos pode ocorrer com a programação de atividades e eventos intra e extracurriculares relacionados à

escola, e participação de órgãos colegiados<sup>2</sup>; já a comunidade pode ser envolvida, por exemplo, através de associações de bairro e atividades escolares das quais sejam convidadas a participar. Para que isso ocorra da melhor forma, cabe à direção da escola o papel de organizar cronogramas de reuniões de planejamento, nas quais a gestão e toda a equipe escolar possa fazer o levantamento e organização dos dados obtidos nas situações acima citadas, afim de que todos sejam estimulados a se envolverem com o PPP. A construção e reconstrução contínuas deste documento dependem desta interação participativa e gestão democrática, nas quais toda comunidade escolar faz suas necessárias contribuições. Um bom planejamento é de extrema importância para que essa construção se desenvolva e se concretize da melhor forma. O processo de planejamento consiste em três etapas a serem seguidas: 1) organização de um conjunto de ações interdependentes; 2) acompanhamento cuidadoso da execução dessas ações e 3) revisão crítica das tomadas de decisão.

Com relação à isso, Padilha (2002) comenta a necessidade do planejamento da escola criar atividades que auxiliarão nas discussões e processo de elaboração, construção e reconstrução do projeto político pedagógico. Inicialmente, pode-se pensar em questões que mobilizem a comunidade escolar a refletir sobre o que esperam da e para a escola. Alguns exemplos:

- Qual é a função social da escola atualmente?

---

<sup>2</sup> Órgãos colegiados são aqueles em que há representações diversas e as decisões são tomadas em grupos, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. O termo colegiado diz respeito à forma de gestão na qual a direção é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade, que reunidas, decidem. Na escola, alguns exemplos de órgãos colegiados são: APM (Associação de Pais e Mestres), grêmios estudantis e Conselho de escola.

- O que funcionou, ou não, no ano anterior quanto ao que foi planejado?
- Quais conceitos de cidadania, solidariedade e companheirismo queremos trabalhar?
- O que entendemos por currículo?
- Que tipos de relações interpessoais são buscadas no cotidiano escolar?
- As atividades da escola estão de acordo com o previsto nas políticas públicas em vigor?

Esta é a primeira parte no processo de construção do PPP, denominada *marco referencial*. Nela devem ser discutidos os dados levantados com todos os envolvidos com a escola, as referências que utilizarão e sua missão com relação a sociedade em que está inserida. Após esse primeiro levantamento mais geral acerca da identidade da escola, com relação à sua missão, visão de sociedade, o que ela concebe por educação, currículo, qualidade de ensino, etc, inicia-se a segunda parte da construção do PPP, o *diagnóstico*. O diagnóstico pode ser entendido como sendo um juízo de valor que a escola faz de sua própria realidade a partir das informações obtidas em seu marco referencial. De acordo com Medel (2008), para que a construção dessa parte do projeto seja possível, é necessário que a escola discuta até que ponto aquilo que está explícito no marco referencial (como o ideal) tem, de fato, ocorrido em seu cotidiano.

Esse diagnóstico a ser realizado, a partir do marco referencial, deve se basear numa análise da realidade da escola, identificar os problemas e suas

causas. Gandin (2004) propõe que sejam introduzidos espaços em que a equipe e a comunidade possam listar os problemas e as propostas de ação (momento feito após o diagnóstico) para a superação destes problemas e poder se aproximar mais da realidade do marco referencial. Para isso, ele sugere a elaboração de fichas com colunas para que essas informações possam ser melhor organizadas e analisadas. Na primeira coluna são colocados os problemas e temas polêmicos levantados pelo marco referencial; na segunda, ideias para superar esses problemas; e na terceira, as propostas de ação para concretização e realização dessas ideias. Para melhor exemplificar a proposta deste referido autor, elaborei abaixo uma tabela com alguns exemplos:

<b>Problemas e temas polêmicos</b>	<b>Ideias para superação dos problemas</b>	<b>Propostas de ação</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo previsto para execução</b>
Indisciplina	Procurar entender porque isso ocorre, o que está levando os alunos a isso; mostrar que não é assim que se resolvem as coisas	Palestras explicativas sobre o tema; projetos e atividades coletivas que favoreçam a união de todos; dar voz os alunos afim de que se abram com a escola.	Listar responsáveis para elaboração da ação	Quanto tempo a escola espera utilizar para executar a ação.
Falta de um trabalho integrado entre os professores	Ministrar disciplinas de formas conjuntas	Oficinas multidisciplinares (arte, música, teatro, esportes, gincanas educativas, feiras de trabalhos	...	...
Evasão escolar	Identificar os motivos desta evasão e atuar em cima deles de forma a superá-los.	Caso o problema tenha sua origem na própria escola,	...	...

É importante frisar que esta tabela auxilia o processo de elencar as questões, ideias e projetos que nortearão a escrita do PPP, mas ela não é um fim em si mesma. Isso significa que a gestão precisa ter um planejamento que registre e organize todas as informações até agora obtidas (identidade da escola, questionamentos, problemas e temas polêmicos, visão e concepção de sociedade, educação, etc) afim que tudo esteja claro e previamente elencado para facilitar a elaboração, detalhamento e desenvolvimento do projeto político pedagógico. Tais planos de ação devem ser elaborados a fim de atender as necessidades e potencialidades dos membros de sua comunidade escolar e a sociedade, se atentando às disparidades e diversidades culturais existentes nela.

A cultura não é apenas a manifestação artística ou intelectual que se expressa através do pensamento; a cultura se manifesta, acima de tudo, nos gestos mais simples da vida cotidiana. [...] Cultura para nós, insisto, são todas as manifestações humanas, inclusive a cotidianidade, e fundamentalmente, na cotidianidade está a descoberta do diferente, que é essencial. [...] Descobrir e aceitando que isso é essencial, que o elemento tolerância é exigido nessa relação, é preciso estabelecer um diálogo entre nossas diferenças e nos enriquecermos nesse diálogo. (FREIRE & FAUNDEZ, 1985, p.31)

De acordo com Canen (2001 *apud* Medel, 2008), uma abordagem multicultural nos projetos escolares contribui para a promoção de uma educação democratizadora, por sua característica de promover o diálogo entre esses saberes diversos e aqueles que ainda pretende adquirir. Neste contexto, ações voltadas para a necessidade de toda comunidade escolar, voltadas para perspectivas multiculturais podem contribuir para realização de reflexões acerca

da cultura da escola e sua inclusão em políticas curriculares e avaliativas de modo que se busque estratégias para que as diferenças culturais possam coexistir democraticamente. Medel (2008) comenta que o PPP deve expressar anseios por melhorias na qualidade do ensino e as diversas formas de currículo em ação, que são frutos das reflexões realizadas por todos os envolvidos em sua elaboração e implementação, na perspectiva de uma escola cada vez mais comprometida com uma formação de pessoas reflexivas, críticas e criativas, atuantes na sociedade, capazes de pensá-la e contribuir em sua transformação, e também traduzindo essa perspectiva para o cotidiano escolar, nas práticas pedagógicas. De acordo com Gadotti:

“[...] todo projeto supõe rupturas e promessas. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.” (GADOTTI, 1994 apud VEIGA, 1999)

O projeto político pedagógico retrata a identidade da escola, procurando atender as necessidades e potencialidades da comunidade em que ela se insere. Ele oferece referências e diretrizes gerais com relação ao que a escola necessitada desenvolver, sempre partindo de um trabalho e planejamentos participativos, objetivando melhorias na qualidade e formação da cidadania de

todos que dela fazem parte. Há a necessidade de a gestão decidir, coletivamente, suas metas, planos e propostas de ação a fim de detalhar como realizará os meios para se atingir o almejado em seu projeto. Para isso, a escola precisa ter autonomia em seus processos de tomada de decisão, a fim de que possua meios de elaborar um projeto próprio, que atenda a sua própria identidade e necessidades específicas.

A idéia de autonomia está ligada à concepção emancipadora da educação. Para ser autônoma, a escola não pode depender dos órgãos centrais e intermediários que definem a política da qual ela não passa de executora. Ela concebe seu projeto político-pedagógico e tem autonomia para executá-lo e avaliá-lo ao assumir uma nova atitude de liderança, no sentido de refletir sobre as finalidades sociopolíticas e culturais da escola. (VEIGA, 1999, p. 24)

Ainda assim, atrelada a essa necessidade de autonomia para valorizar sua identidade e propósitos próprios, a escola tem de ter consciência de que está inserida em políticas educacionais, como por exemplo, os PCN's<sup>3</sup> e deliberações legais, que definem projetos do governo para uma educação de qualidade.

Em suma, o processo de elaboração do projeto político pedagógico deve se constituir de marco referencial, no qual a escola elenca questões relevantes relacionadas à sua identidade, missão, visão de sociedade e objetivos, o diagnóstico, onde são analisados, a partir dos indicadores de qualidade, de que forma essas questões tem sido desenvolvidas na escola e o plano geral de ação, apontando o conjunto de metas para se melhorar problemas encontrados até

---

<sup>3</sup> Parâmetros Curriculares Nacionais. São diretrizes elaboradas pelo Governo Federal que orientam o currículo do ensino e a educação no país.

então e desenvolver propostas de planos e ações de curto, médio e longo prazo para que essas metas possam ser alcançadas, a fim de se aproximarem da realidade desejada no marco referencial.

Geralmente, o PPP das escolas é totalmente reelaborado de quatro em quatro anos, sendo que ele pode e deve ir sendo implementado sempre que necessário, no mínimo anualmente, com a inserção de novos projetos e metas que a escola vá realizando durante suas atividades cotidianas. Para que essas implementações possam ir sendo inseridas e, principalmente, para a escola saber até que ponto seu trabalho está sendo desenvolvido de acordo com o pensado e elaborado no PPP, ela precisa fazer uma avaliação deste documento. Essa avaliação se refere a indagações que a escola deve fazer acerca de até que ponto seu projeto político pedagógico atende às necessidades e potencialidades da comunidade em que está inserida, se as práticas dele resultantes atendem a diversidade cultural de seus atores e, por fim, revelar as implicações de suas concepções (de currículo, sociedade, inclusão, educação, etc), metas e propostas estão ou não voltadas para o desenvolvimento de uma escola de qualidade, democrática e plural. De acordo com Veiga (1999), apenas a partir de um processo contínuo e permanente de reflexão, discussão dos problemas da escola e da avaliação de seu trabalho, é possível se alcançar alternativas viáveis à real efetivação de um projeto político pedagógico. Algumas referências à importância da avaliação:

A avaliação é um mecanismo fundamental de acompanhamento do processo educativo e de seus efeitos, sendo assim, faz-se necessário construir competências avaliativas que focalizem aspectos estratégicos do projeto relacionados a sua permanência. (MEDEL, 2008, p. 18)

E ainda:

[...] A avaliação é um dos processos necessários à realização do projeto político-pedagógico. Para que nós possamos organizar na escola um projeto político-pedagógico, é preciso conhecer a escola e aí nós temos uma dimensão de avaliação. Avaliar o que a escola tem feito, como ela tem se proposto, que questões, problemas, possibilidades e que soluções apresenta, tudo isso demanda todo um processo de avaliação [...] compatível com essa dinâmica, compatível com essa idéia de que a escola é para todos e que deve ser de qualidade para todos. (ESTEBAN, 2004 *apud* MEDEL, 2008, p. 21)

A avaliação do projeto político pedagógico deve ser um processo contínuo da gestão escolar. Ela deve ocorrer de forma a analisar se o trabalho cotidiano da escola está de acordo com apontado no PPP e até que ponto as metas e propostas de ação deste documento estão realmente atendendo as especificidades e necessidades da escola, dos integrantes de sua comunidade (alunos, funcionários, pais, docentes, gestores, funcionários), das propostas curriculares nacionais e legislações referentes a seu trabalho e funcionamento. A cada ano, a escola também deve fazer uma avaliação das metas anteriores, para saber se elas foram alcançadas e propor novos projetos de melhoria caso não tenham sido alcançadas. Todo esse processo avaliativo do PPP deve ser registrado e adicionado ao final do próprio projeto.

Para que esse processo de avaliação possa ocorrer, há a necessidade que a gestão se reúna e reflita acerca de quais as estratégias que realizarão para

mobilizar essa avaliação em todos os âmbitos da escola e poder coletar as informações necessárias. Padilha (2002) aponta alguns exemplos de estratégias para coletar os dados que se deseja avaliar. Tais estratégias podem ser qualitativas (observação, entrevistas com a comunidade escolar, estudo de documentos, portfólios, etc) ou quantitativas (números, taxas, índices- de inclusão, aprovação, repetência, evasão, etc). Algumas questões que podem ser feitas para se fazer a avaliação podem ser as seguintes:

- A escola se mobiliza para a realização de projetos que integrem diferentes disciplinas e unam alunos de diferentes séries?
- Como tem ocorrido as relações interpessoais na escola?
- Em que medida há uma visão multicultural e inclusiva de educação no PPP e como ela tem sido trabalhada no cotidiano escolar?
- Como o currículo tem sido concebido na escola?
- A participação de toda comunidade tem ocorrido, valorizando a atuação de uma gestão democrática?
- A proposta de avaliação interna de aprendizagem vem assegurando o acesso, a permanência e o sucesso escolar, minimizando as exclusões e repetências?
- De que forma a escola se apresenta como inspiração para outras instituições?
- Como a escola comunica e socializa as informações no contexto escolar e junto a outros órgãos colegiados?

- A escola faz uso de temas transversais indicados pelos PCN's, equilibrando a diversidade cultural, o ensino disciplinar e o currículo integrado?

Pensadas coletivamente essas questões avaliativas, há a necessidade de se definir de que forma tais perguntas serão feitas na escola para que se possa levantar os dados requeridos, de acordo com as estratégias citadas por Padilha (2002), as quais podem ser, por exemplo:

- Reuniões com as turmas, funcionários, docentes e toda a gestão;
- Reuniões e questionários para os pais e responsáveis;
- Entrevistas com representantes estudantis, como membros do grêmio e representantes de turmas;
- Organização do planejamento dessas análises (quem e em que momentos essas avaliações vão ocorrer);
- Como serão os registros de dados (anotações, gravações, atas).

O projeto político pedagógico é eixo norteador do trabalho da escola e é composto por todas as atividades nela e por ela desenvolvidas. Segundo Sousa e Veiga (1998), essas reflexões avaliativas devem ser propostas visando repensar sobre questões do PPP, assim como formas de superar barreiras que possam estar dificultando sua execução em uma perspectiva de valorização da diversidade cultural e qualidade de atuação da escola.

## 2.2 A importância do trabalho coletivo

Para elaborar seu projeto político pedagógico, a escola dispõe de total autonomia, assim como garantido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei 9394/96), para criar suas propostas e planos de trabalho, valorizando sua identidade e comunidade. É necessário que se decida, coletivamente, o que se quer reforçar dentro da escola e como detalhar as finalidades para se atingir os objetivos almejados. De acordo com Veiga (1999):

O projeto político-pedagógico é entendido, nesse estudo, como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, *gestão democrática* e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico. (VEIGA, 1999, p.22) *grifo meu.*

A partir dessa autonomia, garantida pela lei, a escola necessita construir ambientes e projetos que estimulem e assegurem a participação de todos, gestores, coordenadores, docentes, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade durante a discussão do trabalho pedagógico numa perspectiva mais ampla. Ao organizar seu trabalho pedagógico, a escola avança para outro nível de autonomia, com um trabalho mais dialógico e solidário, que auxiliam a equipe a se envolver no processo de elaboração e execução de planos de maneira mais efetiva, a partir das ações do cotidiano escolar. Neste sentido,

temos que a construção coletiva do projeto político pedagógico deve visar o desenvolvimento de uma autonomia interna, que valoriza sua identidade, e que seja dialogada com todos os envolvidos com a escola, e não meramente cumprir regras e estruturas de dispositivos legais.

De acordo com Ganzeli (2001), o primeiro passo para a construção coletiva e planejamento participativo do PPP é fazer com que os problemas e questões abordadas no projeto partam da comunidade escolar. Assim, é essencial que cada segmento da escola, representado por docentes, pais, alunos, funcionários e gestores selecione problemas e questões que considerem relevantes para que se trabalhe na escola. O trabalho deve ser coletivo porque a escola é composta por um coletivo de pessoas, e assim, a organização de seu trabalho pedagógico tem mais chances de ser bem sucedida quando esse caráter coletivo é assumido pelos vários segmentos da escola. Afinal, cada instituição tem suas características próprias, uma identidade, uma diversidade cultural e de opiniões e elas não existem para atender as necessidades de apenas um determinado grupo de pessoas, muito pelo contrário.

A construção do PPP deve ressaltar que ele é neutro, ou seja, os envolvidos devem pensar multiculturalmente, pois as pessoas são portadoras de cultura, gênero, raça, linguagem, crenças religiosas, história de vida e outros aspectos relacionados à sua identidade que definem a participação dos envolvidos na elaboração do projeto da escola e sua aproximação maior com um grupo ou outro. (MEDEL, 2008, p. 15)

Assim, a elaboração do PPP pressupõe um trabalho coletivo durante todas as suas etapas, com o objetivo de garantir ações que atendam os diversos sujeitos da escola. Se o PPP for elaborado por apenas uma pessoa ou segmento da escola, sua redação se baseará apenas nas opiniões e concepções deste(as) pessoa(s) e não fará sentido nenhum para o restante da comunidade, como os alunos, que são um dos principais segmentos que sentem os efeitos dos projetos da escola. Para efeito de exemplo, podemos pensar no seguinte: Vamos pensar que os dirigentes da escola sejam macacos. Sendo macacos, elaboram um projeto em que todo o trabalho da escola se baseie em subir em árvores. Entretanto, os alunos são todos peixes que, por inúmeras limitações, não são capazes de subir em árvores. Qual é o sentido de se desenvolver um projeto assim, o qual não faz sentido para comunidade escolar e não atende de nenhuma maneira seus problemas, anseios e objetivos? É justamente nesse sentido que surge a necessidade primordial de se elaborar, construir e executar o PPP de forma coletiva, valorizando o trabalho democrático e visando a opinião de todos os envolvidos com a escola.

Em síntese, o projeto político-pedagógico é o que confere identidade à escola e, por isso, precisa ser construído coletivamente por todos os segmentos que participam da vida escolar, mostrando-se democrático, abrangente, flexível e duradouro (VEIGA, 1998).

Ao elaborar práticas de valorização e fortalecimento de um trabalho autônomo e democrático, a escola tem a possibilidade de construir seu conceito de qualidade de ensino e melhor adequar sua atuação às necessidades de toda

comunidade escolar. De acordo com isso, nas palavras de Medel (2008), “a escola não deve elaborar seu PPP apenas em razão de sua exigência legal” ou segundo a visão de apenas um(ns) de seus segmentos, “mas sim a partir da necessidade de inovar a ação coletiva no cotidiano de seu trabalho.

Neste sentido, fica evidente a importância de um planejamento participativo e uma construção coletiva do projeto político pedagógico das escolas. É claro que, por ser coletivo ser heterogêneo, esse processo de elaboração que engloba levantamento de dados, questões relevantes, metas, objetivos e planos de ação apresenta inúmeros conflitos. Entretanto, é justamente essa diversidade que torna sua elaboração um processo rico e dinâmico. Os conflitos são naturais em um grupo e devem ser vistos como algo positivo ao crescimento na busca de soluções para os problemas desse coletivo escolar.

### 2.3 Dimensões e Princípios norteadores

Uma correta e planejada elaboração do projeto político pedagógico, como apontado no capítulo anterior, é de extrema importância para a organização do trabalho pedagógico e orienta a escola no cumprimento de sua função social, buscando assegurar a qualidade de seu ensino. Entretanto, esse processo de construção do PPP não se restringe apenas às suas etapas de elaboração, sendo necessária uma constante articulação da teoria com a prática para que os ideais contidos no projeto sejam aplicados e implementados na escola. O projeto político pedagógico nunca está pronto e acabado, possui um caráter de construção e implementação contínuos já que o cotidiano da escola está sempre se transformando e essas mudanças devem ir sendo acrescentadas periodicamente ao documento. Nesse sentido, a gestão precisa procurar relacionar teoria e prática em seu projeto, compreendendo uma a partir da outra. Sobre isso, Veiga (2008) nos diz que:

A prática é vista como ponto de partida para a produção de novos conhecimentos. Teoria e prática são elementos distintos porém inseparáveis na construção do projeto. (VEIGA, 2008, p. 57)

Para articular teoria e prática, a escola precisa estar atenta às várias dimensões a serem consideradas durante a elaboração do PPP, que de acordo com Veiga (2008) são quatro: dimensão *pedagógica*, *administrativa*, *financeira* e *jurídica*, as quais devem ser compreendidas de maneira articulada e interligada. A seguir, uma explicação dessas dimensões:

- Pedagógica: diz respeito à finalidade do trabalho da escola e todas as atividades desenvolvidas dentro e fora das salas de aula, incluindo à organização de sua gestão, à sua abordagem de currículo e sua relação com a comunidade.
- Administrativa: se refere aos aspectos gerais de gestão e organização da escola, como patrimônio físico, registros do cotidiano escolar, planejamento de reuniões, gerenciamento do cronograma escolar, recursos humanos e físicos, etc.
- Financeira: diz respeito à questões de capacitação, aplicação e gerenciamento de todos os recursos financeiros da escola, sempre tendo em vista sua repercussão em relação ao desempenho pedagógico dos alunos e qualidade do trabalho da escola.
- Jurídica: demonstra a legalidade das ações e a relação da escola com outras instâncias do sistema de ensino, municipal, estadual e federal, e outras instituições em que possa estar inserida.

Tais dimensões são permeadas pelos aspectos socioculturais e pelas características da realidade e comunidade em que a escola está inserida. A partir disso, Aguilar (1997) aponta as dimensões como sendo elementos construtivos para a sistematização do PPP, definindo-as: *dimensão estrutural e conjuntural da sociedade, ético-valorativa, historicidade da instituição e processo de conhecimento.*

- Dimensão Estrutural e Conjuntural da Sociedade: está ligada à competência da escola, e em especial de seus dirigentes, para poder

captar e ler a conjuntura e a estrutura onde está imersa a instituição, assumindo compromissos sociais possíveis.

- Dimensão Ético-Valorativa: se refere, e é indispensável, à formação da cidadania em todos os segmentos da escola (alunos, pais, professores, gestores, funcionários, comunidade).
- Dimensão da Historicidade da Instituição (ou realidade interna): diz respeito ao conhecimento da trajetória da escola. Isso permite esboçar um projeto político pedagógico que seja síntese do vivido, do que se vive e do que se quer viver. Tal trajetória se sintetiza na identidade da escola. Isto significa compreender essa identidade como um processo de construção histórica que nos convida a refletir mais detalhadamente acerca do trabalho desenvolvido na escola.
- Dimensão do Processo do Conhecimento: diz respeito à articulação de teoria e prática, no que se refere aos conhecimentos almejados pela escola. Ambas são fases do processo de construção do conhecimento e nos leva a superar a posição de que o conhecimento a ensinar se restringe aos currículos oficiais e aos conteúdos das áreas específicas.

Unidas, tanto as definidas por Veiga (2008) e por Aguilar (1997), tais dimensões auxiliam a escola a criar espaços e momentos de mudanças, a partir do trabalho coletivo e da vontade de sua própria comunidade, envolvida na construção de seu projeto político pedagógico. Durante o trabalho e sistematização das dadas dimensões, a serem valorizadas no PPP, cabem à escola as seguintes indagações:

- Que tipo de relação queremos ter com a nossa comunidade? O que fazemos para propiciar uma integração entre os vários segmentos de nossa escola?
- Em que medida a administração dos recursos físicos, humanos e financeiros tem realmente auxiliado a escola a alcançar os objetos e metas almejados?
- Que indivíduos estamos formando para viver nesta realidade da comunidade em que a escola está inserida?
- Quais valores devem se constituir como norteadores para a construção e valorização de nosso PPP? Quais são nossas utopias?
- Como éramos no passado? Como somos hoje e o que fizemos para ser o que almejávamos no passado? O que queremos ser no futuro e que projetos propomos para alcançar tais metas?
- Que conhecimentos queremos socializar e produzir?

Neste sentido, o PPP se mostra como “um instrumento dinâmico e democrático capaz de representar e orientar a vida da escola” (Medel, 2008). Para que o projeto político pedagógico possa englobar tais dimensões, tanto durante sua construção coletiva quanto em sua implementação prática, existem alguns eixos norteadores que devem ser levados em consideração. Eixos estes que, inclusive, já foram comentados por mim, de maneira mais geral, no capítulo anterior deste trabalho. São eles: *gestão democrática, autonomia, relação entre a escola e a comunidade, qualidade do ensino, valorização dos profissionais da educação e democratização do acesso à permanência, com sucesso, do aluno*. Estes são pontos importantes e essenciais que devem ser valorizados no

processo de elaboração do PPP. Devem estar interligados entre si e relacionados com a realidade da escola, para que se possa, deste modo, realizar uma identificação de como eles, junto às dimensões, tem sido discutidos, compreendidos e desenvolvidos por todos os segmentos. Os eixos norteadores já foram comentados neste trabalho, por estarem embutidos nas explicações, orientações e análises realizadas acerca da elaboração do *marco referencial, diagnóstico da escola, planos de ação e avaliação*.

Como primeiro eixo norteador, não digo principal pois todos estão interligados, podemos considerar a gestão democrática. Esse tipo de gestão, previstas pela LDBEN, pressupõe a participação de toda a comunidade e segmentos escolares durante todos os processos de tomada de decisão da escola, inclusive a elaboração do PPP. Esse trabalho coletivo é essencial para que a escola possua propostas, metas e projetos que atendam as necessidades de todos, e não apenas de um grupo, como os gestores, por exemplo. Arelado a este eixo, está o da relação entre a escola e a comunidade. As informações contidas no PPP devem sempre valorizar a participação da comunidade na escola. Um projeto que atenda as necessidades das diversidades existentes na escola contribuí para uma melhor qualidade do ensino e das relações interpessoais.

O eixo referente à democratização do acesso e da permanência, com sucesso, do aluno diz respeito à necessidade de criação de projetos e planos que, ao mesmo tempo, ampliem o acesso de alunos e os auxiliem a alcançarem o sucesso da aprendizagem, garantindo-os uma permanência de qualidade. Neste

sentido, o eixo de valorização dos profissionais da educação se constitui também como fundamental, uma vez que a qualidade do ensino está, entre outras coisas, relacionada à valorização e defesa de formações, e condições de trabalho, adequadas de seus profissionais atuantes.

Quanto mais a escola se democratiza e organiza coletivamente seu trabalho, mais ela desenvolve o eixo da autonomia. Essa autonomia se refere a liberdade da escola elaborar e construir seu trabalho de acordo com suas próprias necessidades, características e identidade, sem se prender só e totalmente à delimitações definidas pela legislação e órgãos educacionais superiores, estabelecendo assim, com responsabilidade, os próprios caminhos que a escola deseja traçar.

Os referidos princípios, discutidos a partir da realidade da escola, pode contribuir para a elaboração do PPP, estimulando os diversos segmentos que a compõem a colaborar significativamente para a busca da melhoria da qualidade do ensino que oferece. (MEDEL, 2008, p.55)

Caso o projeto político pedagógico não tiver seu alicerce sedimentado em suas dimensões e eixos, será como um papel em branco, pois proporcionará melhorias pouco significativas no âmbito da educação. Quando pensado, construído, implementado e aplicado valorizando tais eixos e dimensões, ele passa a se constituir da forma que realmente deve, como sendo uma necessidade organizativa, proporcionadora de reflexão e ação, dos atos pedagógicos, políticos, culturais, sociais, e construtora de uma educação para liberdade.

### **Capítulo 3: O Estudo de Caso**

Minha pesquisa de Estudo de Caso foi realizada em uma ETEC do município de Campinas, vinculada ao CEETPS. Durante o ano de 2012, fiz observações semanais na gestão escolar da instituição, participei de algumas reuniões e realizei entrevistas com coordenadores, alunos, professores e funcionários. Neste período em que estive em contato com a gestão, pude ler e analisar o Projeto Político Pedagógico e outros documentos, como o Regimento Comum das ETEC's. Contudo, primeiramente falarei um pouco sobre a escola e sua unidade mantenedora, para posteriormente me atentar especificamente às minhas observações em campo e os resultados obtidos no Estudo de Caso.

O Centro de Educação Tecnológica Paula Souza é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Foi fundado em 1969, quando o governador Abreu Sodré assinou o Decreto-Lei para a criação da autarquia, destinado a desenvolver educação tecnológica nos graus de ensino Médio e Superior. As escolas técnicas vinculadas ao CEETEPS possuem um Regimento comum no qual são fornecidas normas e disposições gerais de funcionamento, afim de que as instituições sejam administradas de maneira comum, respeitando, claro, a individualidade, subjetividade e realidade de cada uma das escolas, sendo isso objetivado nos Planos e Projetos delas, como pode ser observado em seu Título I

-Das disposições Preliminares:

#### **CAPÍTULO I**

##### **Das Unidades de Ensino**

**Artigo 2º** - As ETEs integram uma rede de escolas, caracterizada:

I - pela unidade de princípios e procedimentos pedagógicos e administrativos para a implementação de políticas públicas de educação profissional definidas pelo CEETEPS;

II - pelo respeito à diversidade das Unidades de Ensino (UE).

Ou seja, há uma orientação comum de administração, funcionamento e elaboração do PPP por parte do CEETEPS, contudo, cada uma das escolas o realizará de acordo com suas próprias necessidades, indo de encontro à necessidade das escolas possuírem autonomia em seus processos de tomada de decisão, como aqui já abordado anteriormente. Assim como nos diz Veiga:

A concepção do projeto político-pedagógico fundamenta-se na idéia de que ele é a própria essência do trabalho que a escola desenvolve no âmbito de seu contexto histórico, o que significa a singularidade de cada projeto. (VEIGA, 1999, p.9.)

Continuando a leitura do Regimento Comum das ETEC's, encontra-se referências quanto à organização da Gestão e da escola como um todo:

## **CAPÍTULO II**

### **Dos Princípios e das Finalidades**

**Artigo 3º** - Os princípios de gestão democrática nortearão a gestão da UE, valorizando as relações baseadas no diálogo e no consenso, tendo como práticas a participação, a discussão coletiva e a autonomia.

**Parágrafo único** - A participação deverá possibilitar a todos os membros da comunidade escolar o comprometimento no processo de tomada de decisões

para a organização e para o funcionamento da UE e propiciar um clima de trabalho favorável a uma maior aproximação entre todos os segmentos da ETEs.

**Artigo 4º** - As ETEs, escolas públicas e gratuitas, terão por finalidade:

I - capacitar o educando para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para sua inserção e progressão no trabalho e em estudos posteriores;

II - desenvolver no educando aptidões para a vida produtiva e social;

III - constituir-se em instituição de produção, difusão e transmissão cultural, científica, tecnológica e desportiva para a comunidade local ou regional.

Com esta passagem temos que, assim como contido na LDBEN, o Regimento Comum das ETEC's, elaborado pelo CEETEPS, trás a orientação e necessidade de suas escolas possuírem uma gestão democrática que garanta discussão e participação de toda a comunidade escolar, valorizando boas relações interpessoais e autonomia. Ainda neste capítulo, no artigo 4º, há menção ao favorecimento do exercício da cidadania que, como já abordado, é um dos principais eixos constituintes do projeto político pedagógico. O Regimento também faz menção à existência de espaços, como os órgãos colegiados e Conselhos, onde haja participação de representantes de todos os segmentos vinculados à escola, favorecendo, assim, a existência de uma gestão que trabalhe de maneira democrática. Em seu Título II- Da Organização Técnico-Administrativa:

## **CAPÍTULO I**

## **Do Conselho de Escola**

**Artigo 10** - A UE terá, como órgão deliberativo, o Conselho de Escola, integrado por representantes da comunidade escolar e da comunidade extraescolar, cuja composição será:

I - pela comunidade escolar:

- a) Diretor, presidente nato;
- b) um dos coordenadores de área;
- c) um dos professores;
- d) um dos servidores técnico-administrativos;
- e) um dos pais de alunos;
- f) um dos alunos.

Ainda no item da 'Organização Técnico-Administrativa, no Regimento Interno, há informações referentes ao Projeto Político Pedagógico. Nas escolas que pertencem ao CEETEPS, o documento que norteia a organização de seu trabalho, articulando gestão e planejamento, é chamado de Plano Plurianual de Gestão.

## **CAPÍTULO II**

### **Do Plano Plurianual de Gestão e Outros Planos**

**Artigo 12** - O Plano Plurianual de Gestão apresentará a proposta de trabalho das ETEs, contendo, entre outros: análise do contexto interno e externo, as metas a serem desenvolvidas, os planos de curso e os projetos com os critérios para acompanhamento e controle de avaliação.

**Parágrafo único** - O Plano Plurianual de Gestão terá vigência de cinco

anos, podendo ser atualizado, complementado e alterado sempre que for necessário, a critério da equipe escolar.

**Artigo 13** - O Plano Escolar será elaborado anualmente, incorporando-se ao Plano Plurianual de Gestão.

Neste contexto, encontrado no início de meu estudo de caso, surgem algumas questões: Por existem as duas denominações, plano e projeto? A existência de um anula a do outro ou eles se complementam? O que é exatamente cada um deles? Padilha (2002) apresenta algumas definições, de diferentes autores, acerca desses termos:

Pretendemos dar ao leitor uma visão geral de como os termos citados - plano e projeto- têm sido compreendidos e explicados por diferentes autores. [...] objetivamos também que os termos que se seguem possam ser ressignificados pelo nosso leitor e pela nossa leitura na sua práxis educativa. (PADILHA, 2002, p.29)

Seleciono a seguir algumas dessas definições:

Plano é a apresentação sistemática e justificada das decisões tomadas relativamente à ação a realizar. Ou seja, o plano é o documento que diz o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultado. (FERREIRA *apud* PADILHA, 2002, p.36)

O plano da escola é um documento mais global; expressa orientações gerais que sintetizam, de um lado, as ligações do projeto político pedagógico da escola com os planos de ensino propriamente ditos. (LIBÂNEO *apud* PADILHA, 2002, p.39)

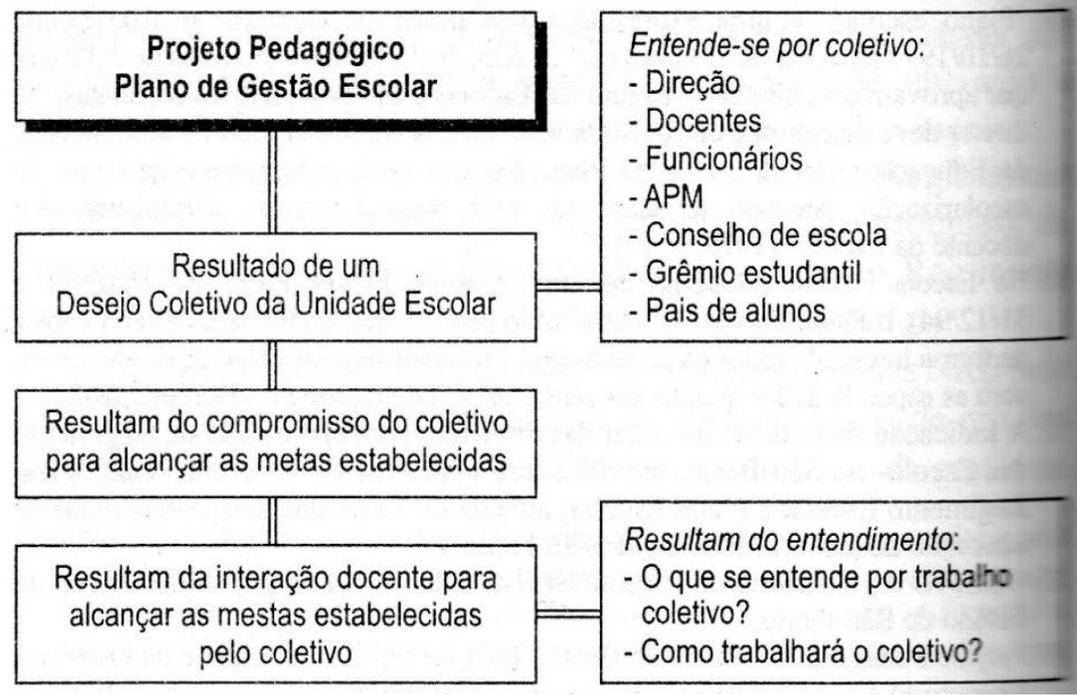
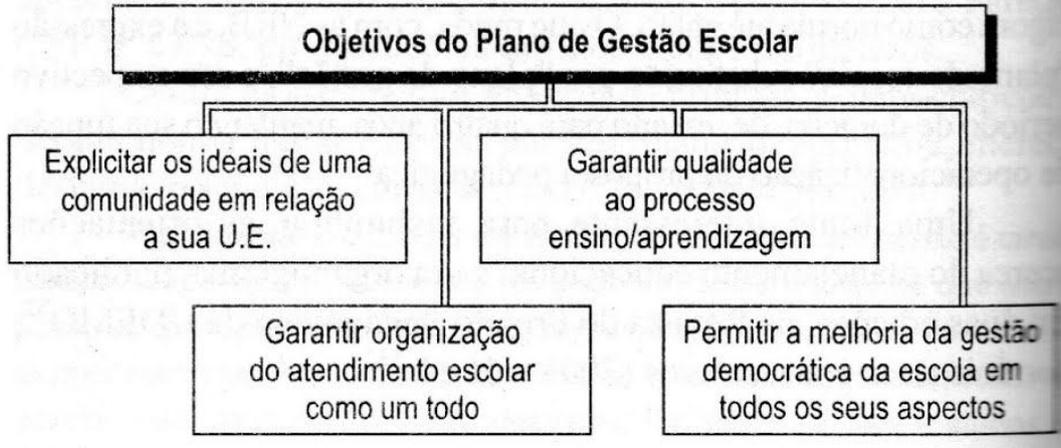
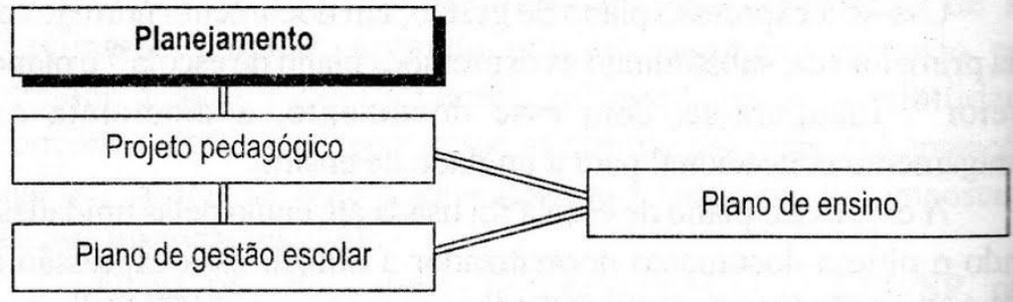
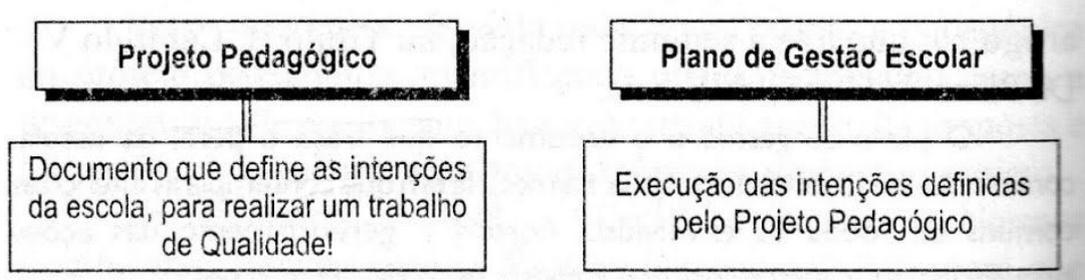
O projeto é uma antecipação. A utilização do prefixo pro-que significa antes, [...] é neste ponto de vista significativa: o conteúdo de um projeto não tem a ver com objetos ou acontecimentos pertencendo ao ambiente atual ou passado do autor que o elabora, mas com acontecimentos e objetos ainda não verificados. (BARBIER *apud* PADILHA, 2002, p.42)

É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como um situar-se num horizonte de possibilidades na caminhada, no cotidiano, imprimindo uma direção que se deriva de respostas a feixe de indagações tais como: que educação se quer e que tipo de cidadão se deseja, para que projeto da sociedade? A direção se fará ao se entender e se propor uma organização que se funda no entendimento compartilhados dos professores, dos alunos e demais interessados em educação. (ROMÃO & GADOTTI *apud* PADILHA, 2002, p.44)

Um organograma elaborado pela UDEMO (*apud* MEDEL, 2008)<sup>4</sup> (trás um comparativo desses dois termos, relacionados ao planejamento da escola:

---

<sup>4</sup> Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo.



Neste sentido, pode-se perceber que o projeto político pedagógico é entendido como o documento que define as intenções da escola para realizar um trabalho de qualidade; já o plano escolar é o executor dessas definidas intenções. Assim, o PPP é o eixo norteador do trabalho da escola, no qual são definidos seus objetivos, metas, visões de sociedade e currículo, etc. Ele é a alma da organização do trabalho da escola, retratando sua identidade. O plano escolar é o meio pelo qual a escola realizará suas propostas e planos de ação, se baseando, sempre, no já anteriormente contido em seu projeto político pedagógico. Como podemos ver em Veiga:

Vale chamar a atenção para a variedade terminológica empregada: proposta pedagógica, plano de trabalho, projeto pedagógico, o que poderá trazer confusões conceituais e, conseqüentemente, operacionais. A proposta pedagógica ou projeto pedagógico relaciona-se à organização do trabalho pedagógico da escola; o plano de trabalho é o detalhamento da proposta ou projeto. (VEIGA, 1998, p.12)

A partir disso, cada escola dá um nome a este documento. Algumas chamam de plano escolar, outras de projeto político pedagógico, proposta escolar ou pedagógica, mas sua nomenclatura não é o que realmente mais importa. O crucial é que as escolas entendam a necessidade e definição de cada um, e os possua e elabore como forma de nortear e executar seu trabalho, mesmo que os coloque no mesmo documento optando por nomeá-lo com apenas uma das nomenclaturas.

### **3.1 O projeto político pedagógico e a gestão da escola**

Como já dito anteriormente, o documento da ETEC em que realizei meu estudo de caso é denominado Plano Plurianual de Gestão. A seguir detalho o conteúdo existente no PPG e sua ordem de organização:

- Definição de Projeto Político Pedagógico
- Participantes de sua elaboração
- Etapas do Processo
  - I Levantamento de dados e informações
  - II Análise dos indicadores (SAI e Observatório)
  - III Definição de prioridades
  - IV Definição de metas e projetos
- Descrição dos cursos existentes na instituição
- Atos legais de criação e funcionamento
- Histórico da escola
- Níveis e modalidades de ensino
- Descrição dos recursos humanos, físicos, materiais e financeiros
- Descrição dos órgãos colegiados
- Missão
- Visão
- Características regionais
- Avaliação do cumprimento das metas do ano anterior
- Indicadores da gestão pedagógica, participativa e gestão de pessoas, de serviços de apoio, do espaço físico, de documentos e parcerias
- Análise da evasão escolar

- Análise de motivos de desistência e trancamentos
- Análise de dados sobre aproveitamento escolar
- Pontos fortes da escola, segundo a comunidade
- Identificação de situações-problema
- Objetivos
- Metas
- Descrição dos projetos para se alcançar as metas

Logo no primeiro item, a escola explica a finalidade de seu PPG e define projeto político pedagógico da seguinte forma:

“De acordo com o dispositivo no capítulo II do Regimento Comum das Escolas Técnicas do CEETEPS, o Plano Plurianual de Gestão- PPG apresenta a proposta de trabalho da ETEC. Conta, como eixo norteador, com um Projeto Político Pedagógico-PPP, no qual são explicitados os valores, as crenças e os princípios pedagógicos da escola. A concepção coletiva dos projetos a serem desenvolvidos parte, necessariamente, do PPP, dos objetivos e metas estabelecidas por meio da análise dos contextos interno e externo, da reflexão sobre o instituído e da escola almejada pela comunidade. O PPG tem uma vigência de cinco anos, com replanejamento, no mínimo, anual. A atualização anual, com inclusão de novos projetos, garante o horizonte permanente de cinco anos.

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento que pressupõe uma Gestão Escolar Dinâmica e seus princípios norteadores devem ter como objetivo assegurar a qualidade do ensino. Para isso é necessário uma gestão participativa

que expresse a necessidade de iniciativas a partir de considerações referentes à relações interpessoais, à legislação de ensino em vigor, à função da Escola e ao conhecimento que tem os envolvidos em sua elaboração. Os princípios norteadores da presente proposta pedagógica tem como objetivo assegurar uma gestão democrática a partir de considerações referentes, criando, desenvolvendo e avaliando alternativas para que a Escola construa sua própria identidade, buscando exercer autonomia e traçando o seu perfil a partir de reflexões da 'praxis' escolar."

Essa passagem do documento nos transmite a ideia de que, pelo menos em teoria, a ETEC sabe de algumas dimensões e princípios norteadores a serem considerados durante a elaboração do PPP, do qual derivarão seus planos de trabalho. Um desses princípios norteadores é a gestão democrática, a qual é citada e valorizada tanto na redação do Regimento Comum das ETEC's quanto do Plano Plurianual de Gestão da escola em questão, como já apontado anteriormente.

Com relação à sua estrutura, o documento da escola possui todos processos necessários e sugeridos para um bom projeto: há levantamento dos dados, o marco referencial, diagnóstico, compreendendo as análises dos indicadores de qualidade, metas e projetos de ação, avaliação do projeto e das metas anteriores. Contudo, o documento não faz distinção entre marco referencial e diagnóstico sendo que, em sua redação, as duas etapas são descritas como sendo a mesma coisa. Mais especificamente falando, só há o diagnóstico, referente ao item 'levantamento de dados e informações' no PPG.

Como base para esse levantamento de dados, o PPG da escola aponta as atas de reuniões do Conselho de Escola e, principalmente, uma avaliação institucional do CEETEPS chamada SAI (Sistema de Avaliação Institucional). Segundo o próprio PPG da escola, trata-se de uma pesquisa abrangente que consulta professores, alunos, pais de alunos, alunos egressos e funcionários. Para a avaliação de seu próprio documento e de sua atuação cotidiana, a escola conta com uma avaliação externa, chamada Observatório Escolar, que compreende observação e avaliação de todos os segmentos da unidade escolar feita por superintendentes do CEETEPS.

Tal documento reflete o resultado consensual da autoavaliação realizada pelo conselho de escola e da visita realizada pelos observadores à unidade de ensino. Pretende-se fazer uma verificação das diferentes práticas de gestão escolar adotadas pela unidade de ensino, buscando auxiliar a comunidade escolar a identificar eventuais fatores críticos, sinalizadores de oportunidades de melhoria.

A avaliação pauta-se em dois critérios principais:

- amplitude: se a prática é realizada em todas as áreas de ensino, cursos e setores, como dito em documento;
- sistematização: se a prática está difundida, documentada e devidamente inserida no cotidiano da escola.

## **Análise dos resultados**

Baseando-me no que diz a LDBEN e nas bibliografias que tratam sobre o Projeto Político Pedagógico, ao analisar o PPP da escola em que realizei o estudo de caso, conclui que a gestão da ETEC demonstra reconhecer a importância da elaboração e apropriação de seu projeto. A leitura do documento apontou que ele possui as informações e processos necessários para sua boa implementação e que os projetos nele previstos são realmente implantados na escola, apesar dessa elaboração não ocorrer de forma propriamente democrática como previsto pela CF, LDBEN, CETEEPS e como o próprio PPG aponta ser.

Realizo este último apontamento baseando-me no fato de que encontrei alguns pontos de discordância entre o contido no PPG e a fala de gestores, professores, alunos e funcionários, com relação à sua elaboração. Quando por mim perguntado, em entrevista, sobre a elaboração do PPG, o coordenador pedagógico disse: “inicialmente, nós colocamos as metas anteriores, do ano anterior na verdade, para que os professores tenham a opção de excluir ou incluir algo a mais, novas metas (...) mas, infelizmente, a participação deles é muito pouca. É aberto para todos os professores, mas normalmente eles tem pouco interesse, e no PPP há pouca opinião que não seja da gestão. São mais os coordenadores que participam do que propriamente os professores, apesar de ter essa abertura.” Ainda perguntei sobre a participação dos alunos e comunidade: “É, na verdade, normalmente isso é mais voltado para a gestão, corpo docente e funcionários da instituição. “

Em contrapartida, uma das professoras, que já foi coordenadora na gestão passada, disse: “Então, nós temos alguns critérios, alguns instrumentos de avaliação da proposta pedagógica da escola e de todas as ações que a escola desenvolve para atingi-la. E nós sempre recebemos muita informação porque os alunos também participam dessa avaliação da escola. A gente utiliza, então, esses meios institucionais de avaliação do nosso trabalho, que são SAI, SARESP, ENEM [...] Os professores são poucos que se interessam, mas na hora de desenvolver a gente procura dar uma forçada, pergunta: escuta, o que vc sugere pra tal coisa?’ Sabe, a gente sempre vai forçando um pouco pra, pelo menos, garantir que os professores se integrem. Tem aqueles que gostam e são esses que participam e estão encabeçando isso, dai, aqueles que são mais devagar nesse interesse, a gente vai puxando e vai fazendo participar, pedindo ajuda, opinião, porque no fim ele acaba participando sem perceber...porque é importante a contribuição de todos, cada um pensa de um jeito, dá uma ideia, então a gente que se interessa vai atrás e faz esses outros participarem, mesmo que indiretamente.”

Como se pode perceber, há diferenças sutis nas falas desses dois entrevistados. Segundo o coordenador, a elaboração do PPP não tem a ver com os alunos, sendo que isso é voltado para a gestão, professores e funcionários. Entretanto, a participação desses funcionários não é citada e, segundo ele, o interesse dos professores é mínimo, não se envolvem com o PPP. Já a professora, apesar de também citar essa falta de participação, comenta que ela existe, por parte de alunos e professores, mesmo que ocorra indiretamente. Essa

disparidade de comentários nos remete a uma confusão comum cometida por muitos gestores. Quando se fala em democracia e participação de toda a comunidade escolar no processo de elaboração do PPP, não se quer dizer que a escola reunirá, de uma só vez, alunos, professores, pais, funcionários, gestores e comunidade dentro de uma sala para começar a redigir o documento. Como já abordado no capítulo anterior, existem várias formas de fazer esse levantamento de dados com todos os envolvidos com a escola, podendo sim serem feitos de forma indireta. Quando, por exemplo, pais e alunos respondem questionários feitos pela escola, referentes à suas opiniões sobre a qualidade predial, de disciplinas, aulas, etc, eles estão auxiliando na elaboração do PPP. A escola utilizará essas respostas como indicadores de avaliação e qualidade e, a partir deles, elaborará propostas e projetos que procurarão atender a essas melhorias e opiniões demonstradas por esses segmentos. Contudo, a escola precisa informar a esses pais, alunos, funcionários e comunidade a finalidade destes questionários, aonde e para quê suas respostas serão utilizadas. Infelizmente, isso foi algo que não encontrei em meu estudo de caso.

Em entrevista, alguns alunos demonstraram que existe uma boa relação interpessoal na escola. Eles se sentem à vontade em expor opiniões, não somente em avaliações escritas, mas em levantar a mão em sala e ir até a coordenação para compartilhar suas ideias e críticas, comentando que a escola se mostra atenciosa. Entretanto, como diz a aluna 4: “Ouvir eles ouvem sempre o que agente tem a compartilhar, tranquilo, mas apoiar eu já não sei. Eles podem até ouvir, eles param e pegam nossas ideias, mas colocar isso em prática já é

mais difícil.” Ainda, um outro professor aponta o porque, segundo ele, há pouca participação docente neste processo: “ hoje, muitas das coisas são resolvidas pelo chamado corpo diretivo e os professores são só informados. (...) hoje, existe um processo de afastamento dos profissionais. Por conta de uma questão profissional, salarial, o professor vem pra escola, dá aula e sai correndo pra ir pra outra escola, o que dificulta um envolvimento de você pensar em um projeto de longo prazo.”

Assim, pude perceber que a gestão da escola se preocupa com a elaboração de seu Projeto Político Pedagógico, sendo que a estrutura de seu documento possui os passos necessários e seus planos de ação são realmente realizados, avaliados e revistos periodicamente. Entretanto, apenas um grupo de pessoas faz isso; sempre o mesmo grupo de professores, gestores e funcionários administrativos. É claro que, mesmo com a necessidade de ser construído de forma participativa com toda comunidade escolar, a redação do PPP é sempre realizada apenas por uma pessoa ou por um grupo delas apenas, a(s) qual(is) levará em conta o previamente discutido coletivamente. Apesar do PPG da escola conter essas informações de quem redigiu cada parte do documento, ele aponta que sua elaboração é realizada coletivamente e de forma democrática, sendo que na prática, a partir de minha leitura do documento, da observação e das falas de alguns entrevistados, não é isso que acontece. Esse mesmo grupo apontado como redator do PPP é o grupo que o pensa, planeja e elabora. Alunos e funcionários só 'participam' de forma indireta pelo questionário SAI, sendo que não são bem informados de onde e como essas informações serão utilizadas.

Quatro dos cinco alunos entrevistados nunca ouviram falar de projeto político pedagógico e nem fazem ideia do que seja, enquanto nenhum dos funcionários, fora os administrativos, sabe do documento e dizem que a gestão não comenta nada com eles sobre reuniões e planejamentos da escola, só sendo comunicados quando as decisões e projetos já foram pensados e desenvolvidos.

Neste sentido, o processo de elaboração do Plano Plurianual de Gestão, no qual está o PPP da escola, não ocorre da forma coletiva e participativa desejada voltando-se para os anseios e necessidades de todos os segmentos da escola, incluindo pais, alunos e comunidade. Contudo, pude perceber o quanto a gestão leva a sério o seu projeto político pedagógico e, apesar da falta de participação ativa de todos os segmentos da escola, posso afirmar que ele não é tido apenas como um documento de gaveta simples e unicamente elaborado por obrigações legais. Os indicadores apontam problemáticas reais da escola, suas metas e planos de ação são feitos para se atingir e melhorar esses pontos fracos e há uma avaliação e preocupações se essas metas estão sendo alcançadas, uma vez que os planos de ação são reanalisados e refeitos caso não tenham funcionado por algum motivo. Durante minha observação do cotidiano escolar, pude me deparar com projetos contidos no PPG sendo postos em prática pelos alunos e professores.

A partir disso, meu estudo de caso apontou que o PPG da escola possui falhas quanto ao seu processo de elaboração, já que há um planejamento participativo mas ele não se refere a todos os segmentos da escola, e ao mesmo grupo de gestores e professores, que aparentemente é o único que se interessa

pela elaboração do documento. Por outro lado, esse grupo o elabora, avalia e o reestrutura de forma correta e contínua. Sua apropriação é feita de uma ótima forma, sendo que os planos e propostas nele contidos são colocados em prática e bem aceitos por toda comunidade escolar.

Neste sentido, concluo meu estudo de caso da seguinte forma: de maneira geral, todos os segmentos da escola contribuem para a elaboração do PPP, sendo essa participação feita de forma indireta. E é justamente neste ponto que coordenadores e professores, em entrevista, apontaram que a escola está em um processo de tentar fazer com que sua gestão ocorra de forma realmente democrática, como afirmam todos ter sido antigamente. Eles disseram não haver interesse por parte de todos os professores e segmentos, sendo que apenas o mesmo grupo se empenha em realizar o PPP. Entretanto, há vários motivos para que esse interesse não exista. Não dá para uma gestão afirmar que apenas determinadas pessoas elaboram os documentos porque simplesmente o resto não se interessa e ponto. Temos que nos perguntar por que não está havendo interesse de um grupo de pessoas e pensar em propiciar um ambiente em que todos se sintam a vontade e, por conta própria, venham a se interessar e participar. No caso da ETEC em questão, pude concluir as seguintes coisas: 1) muitos professores não se sentem pertencentes à escola e simplesmente não criam vínculos com ela, enquanto outros se sentem intimidados em dar suas opiniões por verem sempre o mesmo grupo tomando a frente, mesmo que haja espaço para todos opinarem; 2) pais, alunos e funcionários aparentemente não se envolvem de forma direta simplesmente porque não sabem o que é um PPP, pra que ele serve e nem que podem (devem) participar de sua elaboração com ideias

e opiniões. Se soubessem disso, com certeza participariam, se interessariam e fariam ótimas contribuições, talvez até melhores do que as contidas no SAI, único modo de 'participação' destes segmentos.

Então, pude concluir que falta diálogo entre todos os segmentos da escola sobre a importância, necessidade da elaboração e apropriação do projeto político pedagógico. Ora, a análise detalhada do Plano Plurianual de Gestão da ETEC indicou preocupação com a qualidade da escola, em todos sentidos. Se a gestão, então, se dedicasse em propiciar um ambiente realmente participativo, ouvindo e indo atrás das contribuições de pais, alunos, funcionários e professores do mesmo modo em que se empenha em construir seu PPP, esse processo seria aos poucos se tornando naturalmente coletivo, como o esperado.

## **Considerações Finais**

Diferentemente do que se pode considerar em teoria, implantar e manter uma gestão realmente democrática nas escolas não é um processo fácil de imediato, sendo que ela não depende apenas da força de vontade de seus envolvidos. Com o estudo de caso e levantamento bibliográfico realizados neste trabalho, percebi que o ideal de gestão democrática existe muito mais na fala dos envolvidos e na redação de seus documentos do que na prática, e isso interfere diretamente no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, o qual pressupõe uma gestão democrática e participativa. Na ETEC estudada, foi notável a tentativa da gestão em fazer com que a elaboração do PPP se torne cada vez mais um processo participativo que inclua toda a comunidade escolar. No entanto, por falta de clareza e de promoção de comunicação entre seus membros há, de um lado, falta de interesse de muitos em auxiliar neste processo e, de outro, a própria falta de conhecimento da existência deste documento.

Elaborar um projeto político pedagógico é um processo longo, complexo e contínuo que demanda a participação de todos e, acima de tudo, noção clara quanto ao compromisso maior da escola, seus alunos e sua comunidade. A escola possui um papel cidadão e todo o seu trabalho é feito para atender a esse compromisso. A escola lida, todos os dias, com variadas diversidades, pois está composta de várias culturas, raças, crenças, histórias, linguagens e opiniões diferentes. Ela é composta por um coletivo diverso e cabe a ela compreender essa heterogeneidade nos momentos de pensar sua prática, para que seu trabalho possa fazer sentido à todo o grupo com ela envolvido. Para tanto, há

necessidade que a gestão proporcione diálogos, discussões e reflexões constantes com os atores da escola, para que se alcancem caminhos que busquem cada vez mais melhorias na sua atuação, na qualidade do ensino e de todos os seus âmbitos, na tentativa de manter uma interação entre todos os envolvidos com a comunidade escolar. A escola não é composta apenas de sua gestão, porque seus projetos seriam organizados apenas por ela?

A organização do trabalho escolar deve ser pensada visando as necessidades desse grupo diverso que faz parte dela. Se não atender ao esperado, se não surtir significado algum para os com ela envolvidos, principalmente os alunos, então algo está errado e seu trabalho não tem razão de ser. Um projeto demanda planejamento constante, e necessita ter uma intencionalidade, um objetivo claro antes de começar a ser elaborado. Se a escola não tiver essa noção da importância e finalidade do projeto político pedagógico, ela provavelmente o verá apenas como uma obrigação legal e o elaborará de qualquer forma, sem fazer um real levantamento de dados e verificação de suas realidades e características próprias, o que pode despertar uma série de problemáticas com relação à sua atuação como um todo.

É preciso ter a consciência de que a construção do PPP é o momento em que a escola deve se voltar para si mesma, identificando sua história, sua identidade, sua cultura, as diversidades de seus autores, suas qualidades e falhas, objetivos, metas e planos. Se elaborado coletivamente dentro de uma perspectiva realmente democrática, ele tem a possibilidade de se tornar vivo, sendo um ponto de referência para decisões que dizem respeito ao seu

funcionamento e a todos os envolvidos com a escola, auxiliando em tomadas de decisões e melhorias na qualidade do trabalho por ela desenvolvido, na busca ao atendimento das necessidades de seus alunos. O desafio da escola está em construir, neste sentido, um projeto transformador, que valorize sua cultura e identidade, superando uma visão meramente burocrática, regulamentadora e disciplinadora deste documento.

Uma coisa importante de se pensar é na devolutiva do PPP que a escola deve disponibilizar para a comunidade escolar. Acredito ser de extrema importância que a gestão explique para pais, alunos e funcionários o que é um projeto político pedagógico, qual é sua importância, como ele é elaborado e quais são suas finalidades, deixando claro que ele também pressupõe sua participação. Muitas vezes, é muito fácil a gestão dizer que ninguém se interessa pelo PPP quando ela mesma não se preocupa em fazer com que ele seja conhecido, entendido e consultado por todos, como observei em meu estudo de caso. O diálogo constante é a chave essencial para a resolução de conflitos e para a busca de valorização de uma boa relação interpessoal na escola.

Para que seu trabalho se efetive, e até mesmo para que se busque a construção de uma gestão democrática, a escola necessita entender o PPP como sendo uma reflexão de seu cotidiano. É o momento de parar para analisar e refletir qual está sendo o impacto de sua atuação. A qualidade do ensino está boa? Nossos alunos estão satisfeitos com nossa escola? Os pais e a comunidade se sentem acolhidos? Nossos profissionais estão sendo valorizados? Se a respostas a estas perguntas forem negativas, a escola precisa rever e reorganizar

seu trabalho, pois não adianta insistir no erro e continuar andando na contramão, nadando contra a maré. Os educadores precisam ter clareza quanto as finalidades de sua escola que, como diz Veiga (1999), se referem aos efeitos pretendidos e almejados por ela.

A escola precisa alcançar e desenvolver sua própria autonomia, tem que buscar condições para criar uma nova forma de organizar seu trabalho pedagógico. Não há espaço para anseios e desinteresses quando se fala em repensar, reconstruir e replanejar a escola. Partindo de um planejamento participativo, seus membros precisam levar em consideração que todo projeto supõe rupturas com práticas já existentes que, por algum motivo, não estão surtindo efeitos, exigindo transformações e compromissos com o futuro. É preciso que a escola abandone um estado de conforto, no qual ela continua atuando da mesma forma sempre, sem parar e procurar perceber se este trabalho está surtindo efeitos bons em seus alunos, se está sendo suficiente, se está valorizando sua diversidade e identidade. Abandonar o conforto de redigir documentos apenas para obedecer ordens superiores, sem que desenvolva um trabalho que realmente reflita sua identidade e de seus membros. Não mudar pode parecer cômodo, mas esta estagnação poderá desenvolver frutos que não atendem à finalidade social e cidadã da escola.

## Referências

AGUILAR, Luis Enrique. **La gestión de la educación: su significado a partir de propuestas pedagógicas institucionales**. Ministério de Educación e Cultura, Universidad Nacional de La Rioja, Argentina, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 de outubro de 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.

CENTRO ESTADUAL DE ESCOLAS TÉCNICAS PAULA SOUZA. **Perfil e Histórico**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>>. Acesso em 18 de outubro de 2012.

CENTRO ESTADUAL DE ESCOLAS TÉCNICAS PAULA SOUZA. **Regimento Comum Das Escolas Técnicas Estaduais Do Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”**. São Paulo: 2006.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez – Autores Associados, 1988.

DOURADO, Luiz Fernandez. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) *Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

ESCOLA TÉCNICA BENTO QUIRINO. **Plano Plurianual de Gestão 2011 - 2015**. Campinas: 2011.

FURTADO, Érica Luisa Matos. **Políticas educacionais e gestão democrática na escola**. 2005. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005 .

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 2004.

GANZELI, P. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar**. In: **Revista Eletrônica Política e Gestão Educacional**. Araraquara, SP, Faculdade de Ciências e Letras - Unesp. Nº 1, primeiro semestre de 2001.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado- história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003

MEDEL, C.R.M.A. **Projeto Político Pedagógico: Construção e Implementação na Escola**. Campinas: Autores Associados, 2008.

OLIVEIRA, D. A. (Org.) **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos** . Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

PADILHA, P.R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Global, 2002.

PARO, V.H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003 3ª Edição.

SALERNO, S.C.E.K. **Administração Escolar e Educacional: planejamento, políticas e gestão**. Campinas: Alínea, 2007.

SOUZA, J.V. de. **Avanços e recuos na implantação do projeto político-pedagógico em rede de ensino**. In: RESENDE, L. M.G & VEIGA, I.P.A (Orgs). **Escola: espaço de projeto político-pedagógico**, Campinas: Papyrus,1998

UDEMO. **Projeto pedagógico e plano de gestão escola.** Revista do projeto pedagógico. UDEMO, 2004

VEIGA, I.P.A. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível.** Campinas: Papirus, 1999

\_\_\_\_\_. **Projeto político-pedagógico: Novas trilhas para a escola.** *In:* VEIGA, I.P.A & FONSECA, M (Orgs) As dimensões do projeto político-pedagógico. Campinas: Papirus, 2008 6ª edição.

## **ANEXO I**

## **Roteiro das Entrevistas**

### **Alunos**

- 1) Qual a relação dos estudantes para com os professores, funcionários e gestão escolar? (comentar o que quiser..)
- 2) Você já ouvir falar de Projeto Político Pedagógico? Se sim, onde o que é? Se não, o que você imagina que seja?
- 3) O que é democracia pra você? Baseado neste conceito, o que você acha que é uma gestão democrática? Como ela deve agir?

### **Funcionários**

- 1) Você costuma saber do calendário/atividades que acontecem na escola?
- 2) A escola o comunica do que acontece em reuniões?
- 3) Qual sua relação com a gestão e com os alunos?

### **Professores/gestores**

- 1) Como é a relação com a gestão escolar? E com os alunos?

2) As tomadas de decisões, em reuniões, se dão de forma em que a opinião e sugestões de todos sejam levadas em consideração?

3) Como é escrito/elaborado o PPP da escola? Quem dá as ideias? Todos sabem de sua existência? Ele é livre para leitura por quem se interessar? Alguém faz isso com frequência? Os projetos e propostas contidos no ppp são executados e alcançados efetivamente?

4) Qual é a importância desse documento pra você? E para a escola?

5) Qual a relação escola/comunidade?

## **ANEXO II**

## **Transcrição das entrevistas**

### **Professora**

#### **Como é a relação da gestão escolar?**

Aqui na escola a relação é boa. Tanto os professores quanto os coordenadores tem um bom fluxo. O que a gente tem na escola, e que é uma dificuldade pra todo mundo, é a questão da comunicação rápida, porque tem muita gente. Apesar da gente ter e-mail de todo mundo, tem quadro de avisos, sempre tem um ou outro que diz que não viu, que não sabia, isso dificulta. Mas a relação pedagógica no geral é boa.

#### **E a relação com os alunos, como é?**

Também é boa, é bem aberta. os alunos tem muita liberdade pras coisas. Só que as vezes eles confundem essa liberdade e acham que não existe autoridade. Mas no geral é muito bom, não tem problema nenhum, tudo eles podem fazer desde que se organizem e conversem com a gente, dependendo a gente até apoia. Então eles tem muita liberdade aqui pra fazer as coisas.

#### **Quando ocorrem as reuniões, de gestão, conselho de escola etc, todo mundo costuma dar opinião e participar? Como funciona?**

Agora nós estamos retomando essa prática de planejamento participativo. Houve uma época que a gestão escolar era compartilhada, todo mundo participava de tudo. Aí, houve um outro período em que isso não ocorreu, mas agora nós estamos retomando essa prática. Inclusive que essa prática de gestão

participativa foi eu que implantei na escola na época em que foi coordenadora pedagógica, depois ela se perdeu mas agora essa nova gestão está tentando retomar essa prática.

### **E como é elaborado o projeto político pedagógico?**

Então, nós temos alguns critérios, alguns instrumentos de avaliação da proposta pedagógica da escola e de todas ações que a escola desenvolve para atingir a sua proposta pedagógica. E nós sempre recebemos muita informação porque os alunos também participam dessa avaliação da escola. A gente utiliza, então, esses meios institucionais de avaliação do nosso trabalho, a gente usa resultado do ENEM e do SARESP porque isso também nos interessa, como ela foi classificada. Então a gente vê todos esses pontos, tudo que é indicado para melhorar e no início no ano estabelecemos nossas metas e projetos para se alcançar o esperado. em projetos que são menores e outros já envolvem a escola como um todo. nós estamos agora, semana q vem começa a semana da prevenção de acidentes mais a semana de meio ambiente, então são coisas que mobilizam a escola toda.

### **E quem participa da elaboração do projeto?**

Os grupos de professores. Sempre tem que ter alguém responsável pelo projeto, porque não pode deixar na mão de todo mundo. Então, normalmente, tem um professor que toma a frente do projeto, discute com o grupo que quer participar e depois a coordenação pedagógica que faz o controle, verificação e cobrança.

porque o projeto tem passos a serem seguidos então a coordenação que tem que fazer a verificação passo a passo de como está caminhando o projeto.

### **Os professores em geral se interessam em participar dessa elaboração?**

São poucos que se interessam, mas na hora de desenvolver a gente procura dar uma forçada, pergunta: escuta, o que você sugere pra tal coisa?' Sabe, a gente sempre vai forçando um pouco pra pelo menos garantir que os professores se integrem, porque a gente sabe que não é todo mundo que gosta de elaborar isso, alguns porque não tem essa facilidade da elaboração e outros que não se interessam e se você deixar por conta eles não vem atrás e não fazem mesmo. Mas tem aqueles que gostam e são esses que participam e estão encabeçando isso, dai, aqueles que são mais devagar nesse interesse, a gente vai puxando e vai fazendo participar, pedindo ajuda, opinião, porque no fim ele acaba participando sem perceber porque é importante a contribuição de todos, cada um pensa de um jeito, dá uma ideia, então a gente que se interessa vai atrás e faz esses outros participarem, mesmo que indiretamente. São as táticas que a gente tem pra fazer todo mundo participar, porque isso é importante, né. Mas tem gente que também foge disso, sempre arranja uma desculpa pra fugir disso.

### **Então você acha que essa 'falta de interesse' ocorre por quê?**

Eu acho que eles não acreditam muito que essas coisas são importante, sabe. Eles não acreditam que essas práticas tragam um ganho pro aluno, as vezes veem isso como 'oba oba', sabe, eles não conseguem ver o quanto isso acrescenta pro aluno. Todo projeto desse passa por uma avaliação do grupo, né.

Por exemplo, na semana do meio ambiente, todos os alunos e classes apresentaram seus trabalhos, apresentações, oficinas e nós professores recebemos uma planilha para avaliação de todos os trabalhos. Então, nós participamos de todos junto com os alunos, daí a gente devolveu isso, essa avaliação pra coordenação que, por sua vez, deu retorno pros alunos. E é aí que o professor percebe o ganho do aluno porque, na realidade, eles aprendem bastante quando eles participam do projeto...e o aluno gosta disso, ele é envolvido com isso.

### **Qual é a relação da escola com a comunidade?**

A gente tenta trazer esses pais e o entorno pra escola. O entorno a gente trás através dos projetos de reciclagem que nós temos reciclagem do óleo, pilhas e bateria. Isso é aberto pra comunidade, então eles vem e depositam essas coisas no lugar adequado. Então essa a relação que a gente tem com a comunidade, do entorno. A comunidade escolar a gente sempre procura estar trazendo através da festa junina, da reunião de pais porque é o que a escola tem condição de fazer. Mas tem também a APM, Conselho de Escola. tem pais participando, então eles participam dessa forma..a escola não achou ainda um outro meio para envolver mais o pais.

### **Professor**

Hoje em dia, vou falar da minha condição específica, eu mantenho uma relação meramente profissional, participo das reuniões para qual sou chamado. Já existiu um outro modelo que eu acho que é o que efetivamente funciona, que é quando

você tem uma participação mais ativa, eu dia q hoje aqui você tem uma participação mais passiva, você participa só quando é chamado. Alguns anos atrás a escola se caracterizava como uma gestão mais participativa, já hoje muitas das coisas são resolvidas pelo chamado corpo diretivo, e os professores são só informados depois. Isso eu acho que gera uma situação de afastamento e estranhamento, muitas vezes, enquanto antigamente não, os professores eram consultados, era discutido e depois se tomava uma decisão.

### **E a relação com os alunos?**

Então, eu particularmente acho que, hoje em dia, a escola se tornou muito tradicional. É uma relação de sala de aula mesmo. A relação de convivência que existia, de você ter projetos que eram realizados fora da sala de aula, projetos de contraturno, esse tipo de coisa acabou desaparecendo. A gente acaba sendo hoje um professor muito mais preocupado com a transmissão do conteúdo do que com a formação plena desse alunos em varias áreas.

### **Você conhece o projeto político pedagógico da escola? Como é quando ele está sendo elaborado?**

Sim, e nós somos informados mas eu diria que esse PPP existe mais aqui como uma abstração, uma necessidade burocrática. Os projetos podem até ser postos em prática, mas não com a participação maciça de todos os professores, só alguns se envolvem e fazem. Eu acho que falta esse envolvimento maior da comunidade como um todo.

### **E por que você acha que só alguns se envolvem?**

Existe um processo de afastamento dos profissionais. Primeiro porque você não consegue estabelecer um corpo docente que tenha um envolvimento direto com a comunidade. Hoje existe um processo de afastamento dos profissionais. Por conta de uma questão profissional, salarial, o professor vem pra escola, dá aula e sai correndo pra ir pra outra escola, o que dificulta um envolvimento de você pensar em um projeto de longo prazo.

### **E como é a relação com a comunidade?**

Pais até acho que existe um grupo significativo que participam e se envolvem, agora a comunidade em volta, do bairro em geral, não. Até porque no, meu entendimento, as escola ditas publicas hoje não são públicas, elas são escolas estatais e existem em função dos alunos que passam no vestibulinho e não para atender o povo, a comunidade. A escola não é aberta, não há um programa que libere o acesso do publico às dependências da escola, quadra, acervo bibliográfico, etc. Isso não é mais preocupação da escola, eu acho que deveria ser.

### **Coordenador Pedagógico e Coordenadora do Ensino Médio**

Coordenadora: A relação entre a gestão escola é boa, o que um não sabe, pergunta pro outro, pede ajuda.

Coordenador: Um depende do outro dentro da gestão, não tem como. Não pode estar fora de sincronia.

### **Como o projeto político pedagógico é elaborado?**

Coordenador: Inicialmente, nós colocamos as metas anteriores, do ano anterior na verdade, para que os professores tenham a opção de excluir ou incluir algo mais, novas metas mas, infelizmente a participação dele é muito pouca. É aberto para todos os professores, mas normalmente tem pouco interesse, pouca opinião que não seja da gestão. É mais os coordenadores que participam do que propriamente os professores, apesar de ter essa abertura.

### **E a participação dos alunos?**

É, normalmente isso é mais voltado para a gestão, corpo docente e funcionários da instituição.

### **As propostas presentes do PPP são cumpridas?**

Coordenadora: Uma boa parte sim. Algumas metas são mais a longo prazo, mas a gente trabalha pra alcançá-las também.

### **Qual a importância do PPP para a escola?**

Coordenador: É a base de todo planejamento, nos vivemos em função de toda a estrutura de nosso projeto educacional. Para o corpo diretivo ele é fundamental. É claro que deveria estar em função de atender as necessidades de todos os nossos professores e do nosso público alvo, que são os alunos, mas infelizmente nem sempre tem toda essa participação.

### **Qual é a relação da escola com a comunidade em geral?**

Coordenadora: Tem altos e baixos. Tem anos que tem muito mais interessados e tem anos que tem menos, isso com relação à comunidade escolar.

Coordenador: É, esse ano tivemos muitos pais participando da APM, foi muito bom.

### **Aluno 1**

#### **Como é a relação dos alunos com os professores?**

É meu primeiro ano, mas pelo que eu percebo por enquanto é uma relação bem tranquila, todos os alunos se dão bem com os professores, tanto dentro quanto fora da sala de aula. Se o aluno não entende o professor explica uma duas três vezes se precisar, é bom.

Com a gestão escolar a relação também é boa principalmente com a nova coordenadora do ensino médio ela ajuda bastante da apoio, nos escuta, ela é amiga além de professora coordenadora. Os funcionários também. Todo mundo parece trabalhar num ambiente bem alegre e descontraído, tudo certo.

#### **Quando tem alguma reunião, tomada de decisão, você percebe que todos são envolvidos, tudo é sempre conversado ou a gestão toma decisões por conta?**

Não, é sempre conversado e sempre aberto a sugestões também. Se a gente tem alguma sugestão eles ouvem e tentam colocar em prática isso.

#### **Você sabe o que é projeto político pedagógico?**

Nunca ouvi falar. Deve algum ensino quanto à política de, por exemplo, como funciona a área financeira, etc, essas coisas.

**O que é democracia pra você?**

É, pegando do que eu acho, é o direito de todos. Todos tem o direito de opinar mas nem todas as opiniões são acatadas. Isso que é democracia.

**E gestão democrática, então, o que é?**

Uma gestão que ouve todos os alunos e todos que participam na escola. Igual ao que eu falei, todos podem participar de tudo, todos são ouvidos, mas são todas as opiniões que podem ser ajudadas, mas todos podem dar sugestões.

**Aluno 2**

**Como é a relação dos professores e alunos?**

A relação é boa, os professores sempre escutam os alunos. Tem alguns professores que são mais rígidos que os outros, mas a maioria é de boa.

**E a relação com a gestão escolar?**

Eu nunca tive contato com a gestão.

**Por que você não se interessa ou não se sente com abertura, por quê?**

Porque eu nunca tive vontade mesmo...

**Você sabe o que é projeto político pedagógico?**

Nunca ouvi falar, mas acho que é tem q ter politica e pedagogia entre os professores e alunos. Que tem que tratar de igual a igual sem ter um que manda e outro que obedece.

### **O que é democracia pra você?**

Democracia é você ter o direito de escolher algo, que não vai ser uma coisa ditada por alguém..todos votam e vai ser escolhido pela maioria.

### **E gestão escolar democrática, o que você acha que é?**

Que todo mundo pode opinar, numa maneira como uma aula vai ser dada e tudo que vai acontecer na escola.

### **Aluno 3**

#### **Como é a relação dos alunos e professores?**

Eu também acho que alguns professores são mais fechados mas a maioria é bem tranquila a relação, normal.

#### **E com a gestão escolar?**

Nunca conversei muito, mas pelo que da perceber e que tô vendo aqui é bom também, são abertos..

#### **Você sabe o que é projeto político pedagógico?**

Nunca ouvi falar disso, não tenho nem ideia...

### **O que é democracia?**

Democracia é o poder do voto. O que a maioria votar e escolher vai ser.

### **E o que é gestão escolar democrática?**

A maioria da escola votar para melhoras na escola, e também os alunos, que conhecem bem a escola opinam.

### **Aluna 4**

#### **Como é a relação entre alunos e professores?**

Aqui nessa escola é bem diferente das outras escolas públicas que já estudei. Aqui a relação é de afeto porque os professores são muito amigo dos alunos, escutam é mais próxima a relação.

#### **E com os coordenadores?**

Com os coordenadores também é assim. Eles são nossos professores também, então é a mesma coisa. Tudo q tem em reuniões de conselho de classe é passado pra gente porque alguns alunos participam dela.

#### **E eles escutam a opinião de vocês?**

Ouvir eles ouvem sempre o que agente tem a compartilhar, tranquilo, mas apoiar eu já não sei. Eles podem até ouvir, eles param e pegam nossas ideias, mas colocar isso em prática já é mais difícil.

### **Você sabe o que é projeto político pedagógico?**

Já ouvi sim. Em um projeto que a gente tem aqui, chama semana de Paulo Freire. São ideias e projetos pensados e voltados pra qualidade de ensino dos alunos.

### **O que é democracia?**

Democracia é você poder agir livremente e poder opinar.

### **E uma gestão escolar democrática?**

É uma relação aberta onde todas as decisões são tomadas em pró de todos, não só de uns e não são tomadas numa sala fechada e imposta a todo mundo.

### **Funcionário**

#### **Qual é a relação dos funcionários com os alunos?**

A gente procura ter uma relação de amizade, eu mesmo tenho muitos amigos aqui, mas separando lado profissional da amizade, então me envolvo até certo ponto, mas nós somos amigos deles, a relação é boa.

#### **Vocês são informados das decisões que são tomadas na escola?**

Pra nós isso é muito pouco passado, a gente até acha q deveria ter mais informação com relação ao que acontece. Nós participamos de reunião de setores, da nossa área, mas de uma maneira geral, uma reunião que atinja a escola toda, é mais difícil que ocorra nossa participação.

### **E a relação com gestão?**

A direção da escola está mudando e eu estou sentindo um bom e melhor relacionamento agora, então espero que melhore as coisas a partir de agora.