



Universidade de Brasília
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Gestão Escolar

**O DESAFIO DO GESTOR: CONSTRUÇÃO COLETIVA DO
PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COM AÇÕES DE
CIDADANIA**

CHRISTIANNE MARIA FONTES SAMPAIO

BRASÍLIA/DF
JULHO 2014

CHRISTIANNE MARIA FONTES SAMPAIO

Trabalho de conclusão da Universidade de Brasília, - CEAM apresentado como requisito parcial à obtenção do título pós-graduanda em Gestão escolar, sob a orientação da Professora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

Professor orientador: Doutor Erisevelton Silva Lima

Tutora orientadora: Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

BRASÍLIA - DF
JULHO 2014

TERMO DE APROVAÇÃO

O DESAFIO DO GESTOR: CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COM AÇÕES DE CIDADANIA

CHRISTIANNE MARIA FONTES SAMPAIO

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão Escolar do Programa Escola de Gestores, Centro de Formação Continuada de Professores – CFORM, do Centro de Educação a Distância, Universidade de Brasília, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr.: Erisevelton Silva Lima

(Orientador-UnB)

Prof^a Mestre: Abigail do Carmo Levino de Oliveira

(Tutora-Orientadora-UnB)

Prof^a Mestre: Silêda Maria Holanda de Sousa Almeida

(Examinadora-UnB)

Brasília, DF, 26 de Julho de 2014.

Dedico este trabalho a todos os gestores que tem trabalhado incansavelmente para que a aprendizagem seja um direito de todos os alunos PNEEs e aos meus queridos alunos do Ensino Especial que a cada dia têm me ensinado que sempre é tempo de aprender e tudo fica mais fácil quando fazemos com amor!

Gostaria de agradecer a Deus que com o seu cuidado e amor tem me inspirado
a viver e a não desistir!

Ao meu querido tutor Wiliam Gratão pelo incentivo e estímulo constante e a
todos os professores e orientadores que contribuíram para a construção deste
trabalho;

A todas as pessoas que me acompanharam e ajudaram nesta caminhada e em
especial a minha amiga e irmã Pê, que esteve ao meu lado ajudando e
compartilhando em todos os momentos desta construção!

É fundamental diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, de tal forma que num dado momento, a tua fala seja a tua prática.

(Paulo Freire)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os desafios do gestor escolar, para viabilizar a construção e execução coletiva do Projeto Político Pedagógico do Centro de Ensino Especial Beija-Flor, com ações de cidadania. A análise da realidade quanto à maneira como se planeja e se executa esse PPP, tendo como objetivo a aprendizagem de todos os alunos da Educação Especial, torna-se aqui objeto de estudo e pesquisa. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo através do estudo de caso, com anotações de observações, e aplicação de questionário, tendo assim um caráter qualitativo, buscando compreender as ações e desafios do Gestor para viabilizar a construção de um PPP que seja a identidade do centro, que atenda as expectativas de todos os segmentos da escola. Com os resultados da pesquisa podemos inferir que a maioria da comunidade escolar acredita na importância do PPP, mas a sua ação na construção coletiva, cidadã é insuficiente. Para acontecer a mudança não depende exclusivamente do GESTOR, mas ele é o maestro que conduz e articula a construção e execução do PPP. Para que de fato, o PPP seja não apenas um documento escrito, mas uma realidade da identidade do centro, o gestor precisa assumir desafios que são fundamentais segundo exemplificamos no nosso referencial teórico apoiado nos estudos de Libâneo, Veiga, Paro entre outros.

Palavras-chave: Gestão escolar; Projeto político pedagógico; cidadania/pertencimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 JUSTIFICATIVA.....	09
1.2 OBJETIVO GERAL.....	09
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 O Gestor escolar e sua articulação com a comunidade escolar.....	11
2.2 Projeto Político Pedagógico-PPP: Conceituando o termo.....	15
2.3 O PPP e o Currículo numa gestão democrática.....	17
2.4 O PPP e as relações subjetivas numa gestão democrática.....	19
2.5 O gestor, a construção e aplicabilidade do PPP.....	23
2.6 A formação do gestor e sua participação no PPP.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Organizações, Análise e Interpretação de dados.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE.....	43
QUESTIONÁRIO.....	43
a. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/GESTORES.....	43
b. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/PROFESSORES.....	45
c. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/COORDENADORES.....	46
d. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/PAIS.....	47

1. INTRODUÇÃO

A comunidade escolar onde a pesquisa foi realizada denomina-se Centro de Ensino Especial Beija-Flor, localizado na cidade de Brasília. A Instituição faz parte da rede pública de ensino do Distrito Federal e iniciou suas atividades no início da década de 1970 e tem localização privilegiada, no Plano Piloto, ao lado do Parque da Cidade. A comunidade vizinha é composta por clubes, escolas, condomínios e universidades, o que facilita a concretização de parcerias diversas.

O público alvo é variado, incluindo alunos que moram no Plano Piloto e nas demais regiões administrativas distantes da escola. O centro oferece atendimento escolar para alunos maiores de 14 anos com necessidades especiais PNEEs (Portadores de Necessidades Especiais) DI(Deficiência Intelectual),TGD(Transtorno Global do Desenvolvimento), DMUs (Deficiências Múltiplas) e DAs (Deficiência Auditiva). No turno matutino são 102 alunos e no vespertino, 98 alunos.

A estrutura física da escola está acomodada em uma área de 20.000 m² com oito construções modulares em forma de dodecaedros, dando ao conjunto a semelhança de uma colmeia. Os referidos módulos possuem jardins internos centrais, porém suas divisões em ambientes são feitas de maneira diferenciada, visando às diversas maneiras de atendimento aos alunos. O total de sala de aulas é 69, sendo 63 sem banheiro e seis com banheiros.

A equipe diretiva é composta de diretor, vice-diretora, Supervisora Pedagógica, Supervisor Administrativo, Chefe de secretaria e ainda, por ser uma Escola de Educação Especial, temos uma equipe de Diagnóstico composta por uma psicóloga e pedagoga, uma Orientadora Educacional, quatro coordenadoras educacionais, sendo duas em cada turno, um Conselho Escolar e Associação de Pais e mestres.

Dependendo da modalidade de atendimento aos alunos, a escola oferece atendimento na Educação Física (Natação ou Psicomotricidade) e em alguns Projetos: Eu Danço, Música e Ritmo, Papel Reciclado e Movimento e Expressão, Jardim Ecológico.

O problema norteador da pesquisa é:

Quais são os desafios do gestor escolar para viabilizar e executar a construção coletiva do Projeto Político – Pedagógico do Centro de Ensino Especial Beija-Flor, alinhando teoria e prática?

1.1. JUSTIFICATIVA

Trabalhando há alguns anos no Centro e passando por diversas Gestões percebo a cada dia no cotidiano escolar que a aprendizagem de todos na escola tem sido uma entre tantas outras preocupações do gestor. Muitas das ações administrativas e pedagógicas são feitas de maneira isolada. Não há interesse de todos na escola na construção do PPP. Apesar de a comunidade escolar ter alguma noção de pertencimento-cidadania, a maioria dos segmentos não está envolvido na construção e execução do Projeto Político Pedagógico e o Gestor por sua vez acaba se ocupando com outras questões. O Projeto Político é construído no papel, mas de fato e de verdade não é um retrato das necessidades e demandas pedagógicas, às vezes é bonito, bem escrito, mas só teórico. Apesar de a escola ter a liberdade de pensar, discutir, planejar, construir e executar o PPP, a sua ação e execução na prática não é realizada de maneira coletiva. A pesquisa realizada tem por objetivo analisar os desafios do Gestor Escolar, na viabilização e na construção e execução coletiva do Projeto Político-Pedagógico do Centro de Ensino Especial Beija-Flor que possui como público alvo alunos PNEEs maiores de 14 anos de idade, alinhando teoria e prática numa gestão participativa e democrática, onde os sujeitos constituintes possuem autonomia na busca de uma educação de qualidade e igualitária para todos.

1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar os desafios do gestor escolar, para viabilizar a construção e execução coletiva do Projeto Político-Pedagógico do Centro de Ensino Especial Beija-Flor, com ações de cidadania.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a gestão escolar e a sua articulação com a comunidade
- Identificar ações do Gestor que contribua para a construção e execução do PPP e aplicabilidade do conhecimento na comunidade escolar
- Distinguir as ações do Gestor nas relações subjetivas da escola que possibilitem a construção democrática e cidadã do Projeto Político Pedagógico por toda comunidade escolar

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O gestor escolar e sua articulação com a comunidade escolar

Dentre os diversos aspectos em relevância na educação atual, encontramos a questão do modelo de gestão escolar que tem a comunidade como ponto de partida na organização da escola para o bom desempenho pedagógico das escolas. É válido lembrar, diante desse contexto, que a Constituição Federal de 1988 em seu Art. 206, item VI, estabelece que o ensino seja ministrado com base no princípio da gestão democrática, e fica evidente que esta iniciativa tem por consequência fortalecer a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares e que os sistemas de ensino assegurarão às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

Segundo Libâneo (2001) ao analisarmos o cotidiano da escola de maneira contextualizada, nenhum aspecto da organização escolar pode ser focado isoladamente; antes, deve ser tratado sob múltiplos aspectos. Essa forma de enxergar a dinâmica da vida escolar considera a organização escolar como uma instituição aberta, em que sua estrutura e processos de organização e gestão são constantemente construídos pelos que nela trabalham (diretor, coordenadores, pedagogos, professores e funcionários) e pela comunidade escolar (alunos e suas famílias e a comunidade próxima). Cabe ressaltar que a Gestão Democrática acontece quando o Gestor Escolar realiza o seu trabalho em parceria com todos os segmentos da escola, uma dinâmica cheia de dificuldades que não ocorre na prática, mas possível de acontecer quando todos se unem e se organizam num só objetivo – qualidade de ensino.

Refletindo sobre o estudo da organização e gestão escolar, Libâneo (2001, p.14) destaca alguns objetivos de aprendizagem:

- Conhecimento da organização escolar, da sua cultura, das suas relações de poder, seu modo de funcionamento, seus problemas, bem como as formas de gestão e as competências e procedimentos necessários para participação nas várias instâncias de decisão da instituição escolar.
- Desenvolvimento de saberes e competências para fazer análises de contextos de trabalho, identificar e solucionar problemas (previsíveis e imprevisíveis) e reinventar práticas frente a situações novas ou inesperadas, na sala de aula e organização escolar.
- Capacitação para participação no planejamento, organização e gestão da escola, especialmente no desenvolvimento do projeto pedagógico-curricular, com

competência técnico-científica, sensibilidade ética e compromisso com a democratização das relações sociais na instituição escolar e fora dela.

Diante dos desafios e dificuldades do trabalho dos Gestores nas escolas públicas do DF, identificamos que esses objetivos elencados pelo autor não são prioridade na maioria das escolas e como consequência temos docentes que ajudam e participam pouco da gestão escolar, e o trabalho pedagógico não é construído de forma coletiva, interdisciplinar e investigativa e os saberes educacionais não são desenvolvidos a partir de questões vividas na prática diária. Segundo Libâneo (2001, p.20),

Há pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. Conforme o ideário neoliberal, colocar a escola como centro das políticas significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, dentro da lógica do mercado, deixando às comunidades e às escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais. Na perspectiva sócio crítica significa valorizar as ações concretas dos profissionais na escola, decorrentes de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações (autonomia e participação) em função do interesse público dos serviços educacionais prestados sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

Lógica essa que se praticada em nossos ambientes escolares hoje, tornaria nossa ação coletiva de fato numa gestão democrática. Na perspectiva sócio crítica Libâneo (2001, p.20) destaca que a organização da escola funciona como prática educativa, onde todas as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão. Em nossas escolas públicas a gestão escolar para ser democrática, necessita de qualificação dos servidores para poder alcançar o mínimo de consciência e entendimento do que é uma escola para o coletivo. Libâneo considera que as características organizacionais das escolas como o estilo da gestão, o grau de comprometimento dos seus profissionais, a liderança organizacional compartilhada, a participação coletiva, o currículo, a estabilidade e o nível de preparo profissional dos professores etc. – vão determinar a eficácia e o aproveitamento escolar dos alunos.

Embasados nessas afirmações do autor identificamos que o processo com se dá a prática da Gestão no interior da escola, influí na qualidade de ensino oferecido pela mesma. Libâneo (2001, p.22 e23) elenca algumas características organizacionais imprescindíveis para uma Gestão compromissada com a qualidade de ensino:

- Capacidade de liderança do gestor e práticas de gestão participativa.

- Desenvolver um clima harmonioso de trabalho na escola e propiciar um bom relacionamento entre os membros da escola.
- Viabilizar oportunidades de reflexão e troca de experiências entre professores e comunidade escolar.
- Incentivar e estimular a participação dos pais.
- Possibilitar a existência de condições físicas, materiais, recursos didáticos e outros recursos necessários para o processo de ensino-aprendizagem.

Uma gestão compromissada com os interesses da comunidade escolar é atenta à maioria dessas características que fundamentam uma educação de qualidade e de respeito à demanda da sociedade. Azevedo (2000) destaca que o gestor democrático é aquele que inverte a lógica autoritária, fortalece o trabalho coletivo, democratiza as informações, possibilita a cada segmento a construção de suas falas, torna conhecido o funcionamento e a gestão da escola. Essas ações viabilizam a construção de poderes compartilhados, onde cada segmento exerce conscientemente seus direitos e deveres, respeitando os diferentes papéis e dividindo as responsabilidades. Esse autor, tratando da participação da comunidade dentro da escola, considera que:

Os mecanismos de participação democrática, as mudanças institucionais, o estabelecimento de uma “teia” de relações com a comunidade, com os demais órgãos do governo, constituíram um novo desenho, uma nova arquitetura da escola, cujos anexos articulam a indução das energias para aquilo que é a essência da escola, ou seja, a garantia da aprendizagem de todos. O processo de participação na escola é meio e fim. A pedagogia da participação é instrumento da valorização da ação coletiva e solidária, de conquistas simbólicas e materiais dos grupos. Ao mesmo tempo é um instrumento pedagógico, possibilita o conhecimento do contexto sociocultural que interage com o currículo escolar, tornando-o significativo, dando sentido às aprendizagens construídas a partir das estratégias de mediação propostas e operadas pelos educadores. (AZEVEDO, 2000, p. 86)

Dessa forma, entende-se que o gestor em uma Gestão Democrática tem a função de dinamizar e estimular o processo de participação dos sujeitos educativos articulando assim o bom andamento das questões escolares com ações autônomas no agir. Com base nessa perspectiva Libâneo (2013, p. 97) define o papel do gestor como um líder capaz de aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Assim, Libâneo destaca algumas ações essenciais do gestor:

- Prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula.

- Promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem.
- Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos.

Essa articulação sendo colocada em prática diminui muito os entraves encontrados na realização de qualquer projeto a ser desenvolvido na coletividade do espaço escolar. Com esta mesma visão, Luck(2005) identifica como competência da gestão escolar promover a criação e sustentação de um ambiente favorável à participação plena, no processo social escolar, dos docentes, dos alunos e de seus pais. Identificamos que essa participação vai gerar sentido de cidadania, pertencimento e visão social crítica na comunidade escolar, quando a escola abrir as portas para que de fato a sociedade participe ativamente da construção do projeto da escola do qual só se torna político quando a questão de pertencimento do espaço escolar é colocada nas ações dentro da escola. Para que tenhamos nas nossas escolas um ambiente estimulador dessa participação faz-se necessário algumas ações especiais por parte da equipe diretiva (Luck, 2005,p.20):

- Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação.
- Promover um clima de confiança.
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes.
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços.
- Estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas.
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Desenvolver um espaço estimulador aberto à participação de um todo, onde a comunidade é respeitada e ouvida em suas necessidades e interesses não é uma tarefa simples, mas se o objetivo for o mesmo para toda equipe escolar a possibilidade de enfrentar as questões de relações entre pares que ocorre em todo tipo de ambiente profissional, será em grande parte um passo positivo para as ações coletivas terem suas arestas aparadas, no que diz respeito os sentimentos e desejos dos sujeitos participativos do processo.

2.2 Projeto Político Pedagógico: conceituando o termo

O que é Projeto Político Pedagógico? Como esse estudo tem como objetivo tratar sobre o projeto da escola considera-se necessário refletir sobre esse conceito, com intuito de compreender o que está sendo chamado de PPP dentro de uma gestão democrática. Infelizmente, muitos gestores veem o PPP como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal - no caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)/ 9.394/96 onde, no inciso I do Artigo 12 estabelece que, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica: o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Essa é uma das razões pelas quais ainda há quem prepare o documento às pressas em nossas escolas públicas do DF, sem fazer as pesquisas essenciais para retratar as reais necessidades da escola, ou simplesmente copie um modelo pronto. Mas, mesmo que o projeto não seja executado como se deve, toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao Projeto Político Pedagógico - o famoso PPP. E para entender o que quer dizer o PPP, para quem é da área de educação é muito visível ver seu conceito no próprio termo:

- É **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo.
- É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir.
- É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

Na prática o conceito do PPP nos traz uma clareza do norte que temos que seguir e ainda, segundo Vasconcellos (1995,p.143), o projeto pedagógico

é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita resignificar a ação de todos os agentes da instituição .

Nos estudos sobre a organização da escola, percebemos que essas três dimensões, do PPP juntas servem como um guia - aquele que indica a direção a seguir não apenas para gestores e professores, mas também funcionários, alunos e famílias. O PPP define a identidade da escola e indica caminhos para ensinar com qualidade. Ele precisa ser completo o suficiente para não deixar dúvidas sobre essa rota e flexível o bastante para se adaptar às necessidades de aprendizagem dos alunos. Por isso, dizem os especialistas e seguindo o documento da escola que atuo, a sua elaboração precisa contemplar os seguintes tópicos:

- Missão
- Clientela
- Dados sobre a aprendizagem
- Relação com as famílias
- Recursos
- Diretrizes pedagógicas
- Plano de ação

Dessa maneira, projeto político da escola é instrumento de democracia que pode colaborar com o bom andamento da escola, visando solucionar os problemas e a efetiva participação das pessoas que fazem a escola. O PPP é um documento que deve conter a realidade escolar e projetar o futuro, buscando novos horizontes, e priorizando metas construtivas e de desenvolvimento, principalmente ao que se julga mais necessário no momento. Ainda, nas palavras de Veiga (1998, p.10):

No decorrer do processo de construção do projeto político-pedagógico, consideram-se dois momentos interligados e permeados pela avaliação: o da concepção e o da execução. Para que possam construir esse projeto, é necessário que as escolas reconhecendo sua história e a relevância de sua contribuição, façam autocrítica e busquem uma nova forma de organização do trabalho pedagógico que reduza os efeitos da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico.

Envolver a comunidade nesse trabalho de reorganizar a escola e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da escola é um desafio e tanto, porém não se pode negar que a existência do PPP é um dos pilares mais fortes na construção de uma gestão democrática. Mas, também é inegável que o esforço daqueles que lutam junto com o gestor, por sua execução compensa muito: com um PPP bem estruturado, a escola ganha uma identidade clara, e a equipe, segurança para tomar decisões. Mesmo que no começo do processo de discussão poucos participem com opiniões e sugestões. Os primeiros

participantes podem agir como multiplicadores e, assim, conquistar mais colaboradores para as próximas revisões do PPP aliado a um currículo com o mesmo ideal – a qualidade de ensino.

2.3 O PPP e o currículo numa gestão democrática

O Currículo escolar e o PPP são documentos que expressam a realidade escolar, pois são alvo da atenção de todos os que buscam entender e organizar o processo educativo escolar. São também importantes meios de se propagar a gestão democrática, pois devem ser construídos e mantidos com a colaboração de toda a comunidade escolar, pais, alunos, professores, direção e funcionários da escola, para que assim a escola tenha conhecimento dos problemas da comunidade e a comunidade tenha conhecimento dos problemas ocorridos na escola, e principalmente que essa articulação possibilite melhoras e ganhos proveitosos para todo o meio escolar, pois a mudança que exigimos para nossa sociedade pela educação cabe a todos envolvidos no processo educacional.

O currículo apenas como conteúdo escolar numa gestão democrática passa a ter uma nova roupagem para atender as demandas de toda uma comunidade. Dessa forma, segundo Moreira e Silva, ele não é mais analisado fora de sua constituição social e histórica, pois:

o currículo existente, isto é, o conhecimento organizado para ser transmitido nas instituições educacionais, passa a ser visto não apenas como implicado na produção de relações assimétricas de poder no interior da escola e da sociedade, mas também como histórica e socialmente contingente. O currículo é uma área contestada, é uma arena política. (MOREIRA e SILVA, 2001, p. 21).

O currículo vai além dos conteúdos ministrados, a chamada grade curricular, compreende tudo que diz respeito à vida da escola. Currículo são os objetivos, metas e ações que são pensados pela comunidade escolar para os sujeitos da escola, sejam eles alunos, professores, gestores e funcionários, enfim, toda a comunidade inserida nesse contexto. Este, precisa ser revisto anualmente ou sempre que sentir-se a necessidade de mudanças ou surgimento de algum novo fato acerca da escola. Apesar dos currículos serem remetidos às escolas com normas exigidas pelo Ministério da Educação (MEC) a escola pode e deve inserir nesse currículo as características e necessidades da comunidade onde está inserida.

Currículo Escolar é tudo que compreende o cotidiano escolar, não só os conteúdos, mas objetivos, metas, ações, enfim é a vida da escola que está no aluno, no professor, na equipe diretiva, na proposta pedagógica da escola, no planejamento e avaliação. Deve ser flexível e dinâmico para atender as necessidades diárias da escola. Desta forma, compreende-se que ao organizar e elaborar o currículo a escola esteja preocupada também com a vida social de seus alunos, além das disciplinas e das horas obrigatórias, para que todo tipo de exclusão, discriminação e dificuldades de aprendizado sejam amenizados e possíveis de soluções.

O PPP opera com relações de conhecimento e poder. Sua construção torna viável a manifestação de todas as partes envolvidas com a escola, possibilitando que se conheçam os anseios e prioridades que a comunidade deseja para a escola. Porém, é fundamental que estes sujeitos conheçam sua importância no contexto e participem de todo o processo de construção deste projeto, pois como afirma Benavente (1992, p.28) “(...) as inovações não têm hipóteses de sucesso se os atores não são chamados a aceitar essas inovações e não se envolvem na sua própria construção”.

Assim compreendemos que de nada vale dar oportunidade à comunidade escolar para que opinem e participem, se estes não estiverem conscientes de seu papel na aprendizagem e vida escolar dos seus filhos. Uma questão fundamental para a realização desse projeto é a disponibilidade projetada pela escola para a inserção da comunidade no planejamento, e principalmente, concretização do PPP, é necessário que a escola abra as portas da escola de maneira significativa onde à comunidade seja não só ouvida, mas respeitada na prática escolar, para o desenvolvimento de um ambiente escolar conjunto.

É fundamental compreendermos que tanto currículo quanto o PPP sozinho não garante o sucesso da aprendizagem e da consolidação da democracia na comunidade escolar. Elaborar um PPP não é suficiente se ele ficar dentro da gaveta, apenas cumprindo uma norma que determine sua existência. Ter um bom currículo não basta, se os docentes não o conhecerem e dele não fizerem uso e se na organização do ambiente escolar ele não for apresentado à comunidade que necessita ter o conhecimento daquilo que vai ser desenvolvido com seu filho em sala de aula. Estes instrumentos são importantes e se bem utilizados, tornam-se o espelho que reflete a realidade da escola e da comunidade onde está inserida. E é nessa consciência da importância de um e de outro, que numa gestão democrática os conflitos

surtem quando cada um expõe seus interesses e desejos frente o caminho construído coletivamente para o alcance do sucesso escolar.

2.4 O PPP e as relações subjetivas numa gestão democrática

O projeto político pedagógico como processo permanente de reflexão e discussão sobre os problemas da escola e a demanda da sociedade possibilita a vivência democrática, já que conta com a participação de todos os membros da comunidade escolar, mas apresenta vários embates nas inter-relações que surgem naturalmente desse processo de construção coletiva, entre os sujeitos participativos.

Cada indivíduo que faz parte do ambiente escolar carrega os seus valores, ações, práticas, hábitos e sentimentos que não podem deixar de serem levados em consideração dentro da organização do ambiente escolar, principalmente no momento da construção dos projetos. Nas afirmações de Libâneo (2001, p.22)

existe uma relação intrínseca entre a organização escolar, a cultura organizacional e a sala de aula que vai influenciar diretamente as práticas e comportamentos de todos no cotidiano da escola. A cultura organizacional vai motivar os pensamentos e ações dos profissionais da educação. Há o papel objetivo e acentuado do sistema, sua hierarquia, poder e normas oficiais, costumes consolidados do sistema de ensino etc. Mas há também os pensamentos, ações, crenças e valores que cada indivíduo apreende ao longo de sua vida, na família, nas relações sociais, na formação escolar; esse é o papel subjetivo de cada indivíduo.

A formação de profissionais da educação possibilita compreender melhor os modos como esses profissionais dão sentido ao seu trabalho e como atuam em seus contextos profissionais, partindo do pressuposto de que todos os segmentos realizam suas funções com um conjunto particular de habilidades e conhecimentos pessoais adquiridos ao longo de sua história de vida particular. Nessa formação deve sempre considerar a dinâmica em que se constrói sua identidade, como cada profissional utiliza os seus conhecimentos e valores para ir dando forma à sua identidade. O aperfeiçoamento profissional de cada educador integra aspectos pessoais e culturais na sua evolução e, aliados às experiências de vida e profissionais, repercutem na forma de conduzir o ato educativo. Assim, o reconhecimento da importância da subjetividade como um dispositivo na formação de educadores é pertinente, como instrumento privilegiado de reflexão e de ação, como nos ensina Freud (1906) em seus

estudos psicanalíticos, “o pensamento é o ensaio da ação”, e ao refletirmos sobre o que precisa ser mudada nas nossas relações subjetivas, que de fato isso resulte em ação, mudança!

E tratando de relações entre sujeitos, Freud (1906), à luz da psicanálise, vai nos mostrar a importância da compreensão da subjetividade humana, destacando como essa dimensão pode interferir nas relações cotidianas do ambiente escolar, sobretudo nas estabelecidas entre a gestão/professor/aluno. A leitura dos estudos psicanalíticos de Freud nos leva a compreensão das implicações que a dimensão do inconsciente pode trazer às relações humanas presentes na escola, em especial, no trato com o gestor. As dimensões humanas das relações institucionais da escola em que trabalho tem mecanismos inconscientes que são percebidos nas relações entre os sujeitos que compõem o universo escolar, com o desejo, influenciando nas tomadas de decisões e posturas profissionais. Deste modo à idealização da escola e de seus componentes interfere nos vínculos afetivos estabelecidos neste espaço.

Pensando na realidade do Centro de Ensino Especial em que trabalho, é fundamental para desenvolvermos uma educação de qualidade conhecermos os conceitos centrais estudados na psicanálise. Os alunos, independente de suas especificidades, deficiências, precisam ser aceitos e a afetividade, a expressão das emoções, do consciente, do inconsciente, do físico, do emocional, são lições que precisam ser apreendidas e aprendidas por nós educadores, professores, gestores, na dimensão subjetiva das relações dentro da comunidade escolar.

O Gestor com suas múltiplas funções precisa estar sensível às implicações subjetivas das relações entre todos na escola (equipe diretiva, professores, alunos, servidores, pais, comunidade). E precisa se envolver, estudar, conhecer e considerar (como a psicanálise) como significativas as relações subjetivas dentro da escola. No início do ano letivo já temos vários problemas de insatisfação de pais, professores que poderiam ser evitados se os acontecimentos traumáticos, as dores, problemas fossem tratados, curados. Acredito que a mudança, para acontecer, não depende só do Gestor e de sua equipe, mas ele tem como uma de suas funções primordiais viabilizarem a afetividade na escola.

Assim, vejo na minha prática o quanto é essencial, nós enquanto profissionais, termos uma base teórica, principalmente, psicanalítica, para entender o contexto do aluno

diariamente, e na minha área (EE) se faz necessário ir um pouco mais além, pois diferentemente dos outros ensinos lidamos com a subjetividade e as representações sociais da família do nosso aluno em várias dimensões.

Tentando refletir os pontos de vista, complexos, de Freud observa-se, e não tem como não sentir, a dificuldade em entender sua teoria, que não deixa por isso de ser de extrema relevância em nossa vida, tanto quanto em nossa profissão. Porém, os mecanismos inconscientes podem interferir no trabalho do gestor e do professor, trazendo à tona a preferência que têm por alguém, interferindo negativamente nos elementos da ordem da subjetividade no processo de gestão democrática. A repressão é um dos mecanismos inconscientes de defesa do ego. É responsável por nos fazer esquecer os acontecimentos e/ou momentos traumáticos e de extrema angústia que tenhamos passado, por isso devemos aprender a lidar com as situações.

Não resta dúvida do quanto os estudos e definições de Freud (1913) contribuíram, e até hoje contribuem, para o entendimento e tratamento de patologias e na melhoria da vida do sujeito após se submeter à psicanálise. Os estudos do processo de psicanálise, sem dúvida, favorecem um melhor entendimento nas relações interpessoais dentro das escolas e conseqüentemente ajuda o gestor que tanto precisa lidar com relações conflitantes de toda natureza.

Dentro dos espaços educacionais, existe uma trama de relações no ambiente escolar onde os indivíduos e os grupos mudam mudando o próprio contexto em que trabalham. Amiguiño e Canário,(1994, APUD Libâneo, 2001, p.22).

Libâneo (2001) reafirma que precisamos entender que por detrás do estilo e das práticas de organização e gestão, está uma cultura organizacional, ou seja, há uma dimensão cultural que caracteriza cada escola, para além das prescrições administrativas e das rotinas burocráticas. Portanto, ele salienta que para percebermos as mútuas interferências entre organização da escola e organização da sala de aula, é importante considerarmos conjuntamente, dois aspectos: a dinâmica organizacional e a cultura da organização escolar. Se acreditarmos que as organizações educam, tanto a gestão como a forma de organização tem uma dimensão fortemente pedagógica, de modo que os profissionais e a comunidade

escolar aprendem com a organização e as próprias organizações aprendem, mudando junto com os seus profissionais e o professor é fundamental na organização e gestão da escola.

O projeto político pedagógico deve ser um processo onde o diálogo inclua a participação de toda a comunidade escolar (gestores, orientadores, pais, alunos, funcionários e membros da comunidade local) no debate e reflexão acerca das finalidades e problemas da escola. Nessa perspectiva Paro (1997) nos convida a estarmos atentos para o fato de que a

Participação democrática não se dá espontaneamente; sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas dentro da escola pública. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, poder altamente concentrado e de exclusão de divergências nas discussões e decisões. (PARO, 1997, p.37).

E pensando nessa tradição autoritária descrita por Paro, dentro das nossas escolas temos arraigados em muitos a idéia de uma gestão não democrática e participativa, mas de um diretor que acaba tomando todas as decisões e manipulando as práticas participativas, e não viabilizando as discussões do PPP.

É relevante enfatizar que a democratização na escola pressupõe um processo de troca de informações, nos mais diferentes níveis, entre escola e comunidade, para que a partir dele seja estabelecido um clima de confiança recíproca, e, conseqüentemente, sejam evitados confrontos, que costumam surgir, pela limitação de informações ou de diálogo. Nesse aspecto, o núcleo gestor assume importante papel, notar e aprender a trabalhar com a diversidade de opiniões, com incentivo e apoio público aos professores que ousam avançar em sua prática pedagógica; realizar um trabalho coerente embasado nos referenciais do PPP, nas atitudes e ações diárias, da gestão, na cessão de espaço físico para a comunidade, no debate e envolvimento, na superação dos problemas da comunidade, por parte da gestão, professores e alunos; na criação de conhecimento em rede.

O desenvolvimento e a conquista de uma identidade profissional dependem de uma união entre todos na escola, articulando num todo o Projeto Político Pedagógico, o sistema de gestão, o processo de ensino aprendizagem e a avaliação, dessa forma os conflitos que acontecem naturalmente entre a relação dos seres humanos são melhor entendidos e certamente melhor conduzidos, num meio em que a identidade de cada um dos segmentos

escolar é no mínimo respeitada e reconhecida. Sem dúvida, uma escola em que os conflitos são amenizados entre pares possui maior facilidade em envolver o maior número de participantes na construção e aplicação de qualquer projeto da escola.

2.5 O gestor, a construção e aplicabilidade do Projeto Político Pedagógico.

Os desafios e entraves na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico do Centro Beija-Flor, como problema apontado nessa investigação, será aqui pesquisado com intuito de obter dados que subsidiem o caminho para solução/sugestão de todo e qualquer profissional da educação que compreende a importância e significação que uma gestão inovadora em atos e atitudes democráticos, na execução de um projeto político pedagógico que se faz vital num ambiente escolar que prima pela qualidade do que se oferece para todos e qualquer tipo de aluno.

Segundo nos fala Veiga (1998) para que aconteça a construção, a efetivação do PPP e uma educação de qualidade fazem-se necessário esforço e dedicação de três protagonistas: a família, a escola e a sociedade. Assim,

a autonomia da escola implica outorga, conquista que se obtém pela competência técnica e pelo compromisso profissional. Por outro lado, um projeto ou um empreendimento não se concretiza nem se consolida em ações individuais e solitárias, mas na ação coletiva, solidária e articulada de um grupo. Por isso, à competência e ao compromisso profissional, acrescenta-se a coesão do grupo, pois quanto mais o grupo estiver empenhado em levar a termo objetivos comuns, isto é, identificado com as mesmas causas, mais condições terá de efetivar seu projeto político-pedagógico. Isso não implica eliminação das diferenças, “mas promove-se o ajustamento dos diferentes elementos que não se anulam mutuamente” (CAVGNARI, APUD VEIGA 1998, p, 95)

Apesar de a realidade da escola pública ser bastante complexa, parece possível que a autonomia surja no interior das próprias escolas através de um Projeto Político Pedagógico assumido por toda comunidade e que assegure autenticidade a novas propostas. A presença de grupos que “vestem a camisa da escola” e estão envolvidos na sua construção, promove a mudança da escola em direção à sua autonomia. E esta autonomia é conquistada e efetivada pela capacidade e responsabilidade de toda comunidade escolar em efetivar o seu projeto político pedagógico. É ele o elemento que serve de suporte para a autonomia administrativa, pedagógica, financeira e jurídica; o instrumento que possibilita atingir a autonomia na escola.

Assim, o Projeto Político Pedagógico e a autonomia são processos indissociáveis, como também a formação continuada, como elemento que promove a competência do grupo. (VEIGA; RESENDE, 1998, p. 99). Um grupo bem formado e em constante formação tem mais possibilidades de driblar todas as dificuldades que existem no espaço público educacional que dificultam além da construção a aplicação de qualquer projeto pedagógico. Além da falta de professores nas unidades escolares, da improvisação, das situações de emergência para tapar a lacuna da ausência de professores, a rotatividade do corpo docente, da direção e dos funcionários, é uma realidade que dificulta a organização pedagógico-administrativa da Escola.

Ainda que desmotivadoras as barreiras encontradas no caminho da construção e execução de um projeto coletivo, os vários estudos realizados na área de educação mostram a importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP),

sob a perspectiva emancipatória, para melhoria da qualidade de ensino. Essa perspectiva entende PPP como a própria organização do trabalho pedagógico da escola, articulando-o com a inovação e integrando o processo de construção com o produto. Portanto a escola deve assumir como tarefa a reflexão sobre sua intencionalidade educativa. (LAGAR, SANTANA, DUTRA, 2013, p. 23)

Falar da construção do projeto pedagógico é falar de planejamento no contexto de um processo participativo, onde o passo inicial é a elaboração do marco referencial, sendo este a luz que deverá iluminar o fazer das demais etapas. Segundo Veiga 2003, para que essa construção seja possível, não é preciso persuadir os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar com mais afinco ou mobilizá-los espontaneamente, mas dar condições para que os mesmos possam aprender a pensar e a realizar a ação pedagógica de forma coerente. E para fazermos essa construção necessitamos de um referencial que fundamente a execução do projeto. É fundamental que se entenda que a discussão do PPP demanda uma reflexão da educação, da sociedade e da escola, o que não isenta uma reflexão da formação do indivíduo, da cidadania e da consciência crítica em um novo recomeço. Na opinião de Gadotti (apud Veiga, 2001, p. 18),

todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas.

Na nossa prática pedagógica, quando executamos o PPP, evidenciamos o significado do trabalho coletivo, onde se vivencia conflitos que se bem sintetizados, ajuda na união da equipe no futuro, onde tudo fica mais fácil e melhor quando unimos as nossas forças e capacidades e o risco é compartilhado igualmente para toda a equipe. Na construção do PPP existem vários caminhos. No processo dessa construção coletiva destacam-se três atos distintos, porém interdependentes, segundo Veiga (1998 p.23-25).

- **O ato situacional**- descreve a realidade na qual desenvolvemos nossa ação; é o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional e ocupacional. Significa, portanto ir além da percepção imediata. É o momento de desvelar os conflitos e as contradições postas pela prática pedagógica.
- **O ato conceitual** diz respeito à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem, sempre levando em conta a realidade e características da comunidade escolar e seus atores.
- **O ato operacional** orienta-nos quanto a como realizar nossa ação. É, portanto o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola. Implica, também, a tomada de decisão de como vamos atingir nossas finalidades, nossos objetivos e nossas metas.(1998, p.23-25).

Segundo nos fala Veiga (2003) no livro Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico, o PPP requer reflexão profunda sobre as finalidades da escola, assim como revelar o seu papel social e definir caminhos, formas operacionais e ações executadas pelos atores do processo educativo. Seu processo de construção agregará convicções, crenças, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, se firmando como compromisso político e pedagógico coletivo. Mas, para isso é preciso que esse documento tão importante para a qualidade de oferta de ensino seja construído com base nos princípios norteadores de um projeto político pedagógico, conforme nos asseveram Lagar,Santana,Dutra(2013 p.23):

- Igualdade de condições para acesso e permanência na escola; é mais que a expansão quantitativa de vagas.
- Qualidade de educação para todos: implica duas dimensões indissociáveis técnica/formal e política
- Gestão democrática: consagrada pela Constituição Federal de 1998 e abrange as dimensões política, administrativa e financeira. Visa romper com os pressupostos neotecnista (separação entre concepção e execução, entre pensar e fazer, entre teoria e prática).
- Liberdade associada à ideia de autonomia. Liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente.

- Valorização do magistério: refere-se à formação inicial e continuada, às condições de trabalho, à dedicação integral à escola, à redução do número de alunos em sala de aula e a remuneração digna.

Para Veiga (2001, p. 11) quanto à **concepção** o projeto pedagógico deve apresentar as seguintes características:

- Ser processo participativo de decisões;
- Preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- Explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- Conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- Explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

Quanto à sua **execução**, segundo Veiga (2001, p.11), um projeto é de qualidade quando:

- Nasce da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- Ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- Ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola;
- Ser construído continuamente, pois como produto, é também processo, incorporando ambos numa interação possível.

É importante ressaltar ainda que, além das concepções e execuções acima citadas, o êxito escolar depende de outros fatores, como o político, econômico, cultural e social. Os processos de democratização, descentralização da tomada de decisão e transparência têm como suporte institucional as estruturas de gestão colegiada, sendo o Conselho escolar, órgão consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador. É importante, que esse esteja legalmente constituído e que seus membros participem sistematicamente dos processos de tomada de decisão. Dessa forma, profissionais da educação, alunos, pais e comunidade, conscientes da necessidade de um projeto democrático de educação podem exigir do gestor, o compromisso com a participação de todos na busca da construção coletiva de uma escola verdadeiramente, democrática. Vale salientar que a atuação dos organismos colegiados acontecerá na medida em que ações articuladas estimulem a efetiva ocupação dos seus membros, não como meros executores, prestadores de serviços voluntários, mas especialmente como sujeitos atuantes no processo de tomada de decisão. Freire (1997, p.62) nos remete a isso:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é

pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

2.6 A formação do gestor e sua participação no PPP

O presente capítulo tem objetivo de mostrar a importância do gestor educacional na instituição escolar, por ser ele o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação propício para melhor desenvolvimento do trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, para o sucesso do processo educativo-pedagógico. Para isso, faz-se necessário que o gestor numa gestão democrática tenha um perfil para atender as características de um bom articulador, e esse perfil além do dom de cada profissional é adquirido numa boa e imprescindível formação.

A formação continuada do gestor é primordial para a efetiva construção e prática coletiva do Projeto Político Pedagógico, como afirma Castro 1998 quando diz que um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade.

A importância de o gestor estar capacitado, desenvolvendo uma formação continuada que lhe de capacitação de assumir todos os desafios organizacionais, pedagógicos e de liderança de toda equipe gestora, favorece sua ação de construir uma gestão democrática participativa, uma escola que contemple os desejos, às expectativas e necessidades da comunidade. A gestão democrática exige um novo perfil de educador, como evidencia Bancovsky (2008, p. 22), ou seja, alguém: empenhado – em relação às transformações sociais e políticas e com o projeto-pedagógico assumido pela escola, capacitado – ao evidenciar uma sólida cultura específica relativa à sua função, que lhe possibilite uma prática interdisciplinar e contextualizada.

Um aspecto interessante é que o gestor, ao se estabelecer como liderança pedagógica, administrativa e política estando capacitado e respaldado pelos documentos legais, tem maiores possibilidades de unir a equipe técnico-pedagógica e a comunidade escolar, para buscarem junto à construção do PPP e a consecução das metas nele estabelecido. E para que a liderança seja bem sucedida é necessário conhecer e compreender os seus próprios valores e a intencionalidade do seu trabalho aonde quer chegar e os caminhos que deve percorrer.

Outro aspecto importante é a influência da liderança na criação de um clima organizacional favorável. O gestor precisa promover relações de diálogo, de modo a motivar e envolver toda comunidade escolar, a buscar soluções dos problemas e refletir sobre todas as situações e processos que fazem parte do cotidiano escolar. É preciso que o trabalho seja construído em um clima de confiança e da coerência, pautado na ética e no diálogo. Nesse sentido, Paro(1997, p.17) relata que:

Cabe aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes. É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações como todo o processo democrático, que é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação.

Uma boa gestão produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino. É fato que um gestor que tem o interesse e desejo em estar situado com as novidades políticas educacionais terá como desempenhar melhor sua função como líder de uma gestão democrática, em que o gestor capacitado entende que o gestor como líder seja audacioso, tenha visão, diálogo e seja bom ouvinte sempre disposto a buscar “novos caminhos”, novas respostas, visando o que há de melhor para a instituição, pois isso resulta na melhoria da educação. Podemos entender como “novos caminhos” desafios a serem enfrentados pelo gestor educacional que deve viver no presente, sem lamentar o passado e planejar o futuro criando novas ações sem medo da ocorrência de falhas por sentir segurança junto a sua equipe. E Luck (2000, p.16) exemplifica as características do Gestor:

um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho, presta atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada tem por objetivo analisar os desafios do Gestor Escolar, na viabilização e na construção e execução coletiva do Projeto Político-Pedagógico do Centro de Ensino Especial Beija-Flor que possui como público alvo alunos PNEEs maiores de 14 anos de idade, alinhando teoria e prática numa gestão participativa e democrática, onde os sujeitos constituintes possuem autonomia na busca de uma educação de qualidade e igualitária para todos.

Por acreditar que a escola democrática, tão falada e discutida na teoria e nas políticas educacionais do Distrito Federal, necessita caminhar aliada na prática dos que atuam nas escolas públicas é que faço da inquietação da falta de ação coletiva e do vazio isolado encontrado na construção do Projeto Político Pedagógico meu tema de pesquisa, que será fonte de reflexão sobre as finalidades da escola e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem executadas por todos os envolvidos no processo educativo.

“Todo ato de pesquisa é um ato político”, Rubens Alves (1984) afirma com propriedade. Com essa afirmação de Alves percebemos que o pesquisador está ligado à pesquisa e seus resultados. O pesquisador deve ser perspicaz mediante as informações que vai colhendo e necessariamente ser fiel na construção das informações obtidas.

Neste trabalho, foi utilizado pesquisa qualitativa e estudo de caso onde os dados coletados serão descritivos e todos os dados da realidade escolar serão considerados relevantes. Segundo Bogdan e Biklen (Apud ANDRÉ E LUDKE, 1986, p. 13) a pesquisa qualitativa ou naturalíssima, envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. A preocupação maior do pesquisador será com o processo, não com o resultado obtido com a pesquisa. De acordo com Ludke (1986), para se realizar uma pesquisa é necessário o embate entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e a teoria adquirida a respeito do mesmo. Ainda em sua visão Ludke nos chama a atenção para o fato de que a pesquisa é uma atitude humana e social carregada de valores, preferências e princípios que vão servir como caminho entre o saber adquirido na área e os novos saberes estabelecidos por meio da pesquisa.

Com relação à coleta de dados, será utilizado nessa etapa o questionário, que é um instrumento de pesquisa explicitado no procedimento metodológico, em que será dirigido aos participantes da comunidade escolar (professores, pais e gestão).

A pesquisa foi realizada com colaboradores que fazem parte da comunidade escolar sendo: 10 professores, 3 gestores, todos graduados e pós-graduados e 5 pais com grau de escolaridade diferentes. Os participantes desta pesquisa contribuíram nos dados a serem coletados por serem sujeitos participativos da situação problema elencada nesta investigação, sendo todos maiores de idade e com grau de instrução diferenciado pelo contexto de cada um.

Os questionários, como recurso técnico, foram aplicados após minucioso estudo das condições em que os momentos avaliativos acontecem desde sua concepção até os resultados e suas consequências.

Foram aplicados questionários, composto por três questões fechadas e duas abertas, no mês de abril de 2014, ha dois gestores, dois coordenadores, cinco pais e 11 professores; no Centro de Ensino Especial Beija-Flor.

Os participantes da pesquisa responderam o questionário (que contem perguntas objetivas e subjetivas) as quais foram respondidas pelos pesquisadores sem a presença do pesquisador. Serviram como amostras a quantidade de 11 professores, duas pessoas da equipe gestora e cinco pais.

Conforme Andre e Ludke– 1986 o estudo de caso é simples e específico, sempre bem delimitado com contornos definidos numa pesquisa. As principais características de um estudo de caso são notadas em seu desenvolvimento em 3 fases: exploratória, coleta de dados e análise dos dados.

Para Gil (2002, p.125), “O processo de análise de dados envolve vários procedimentos, codificação das respostas, seleção e tabulação dos dados. A codificação, análise e tabulação para a obtenção de informações só se efetivam após a coleta de dados”.

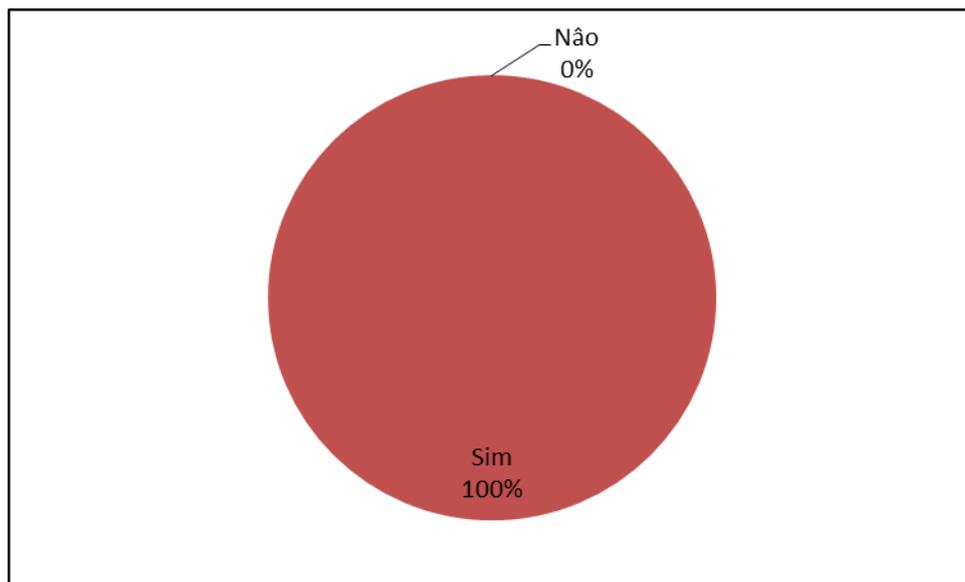
O procedimento usado na coleta de dados coletados foi o questionário, revelando as respostas dos interlocutores.

Organizações, Análise e Interpretação dos Dados.

Através da aplicação de questionário para os segmentos gestores, professores, coordenadores e pais do Centro de Ensino Especial Beija-Flor, houve unanimidade na indicação de que a gestão escolar possibilita condições para que a comunidade tenha noção de pertencimento/ cidadania, conforme análise de Gráfico 1 abaixo:

Questão 1 - A gestão Escolar possibilita, em sua opinião, condições para que a comunidade tenha noção de sua escola pertence a todos (cidadania)?

GRÁFICO 1



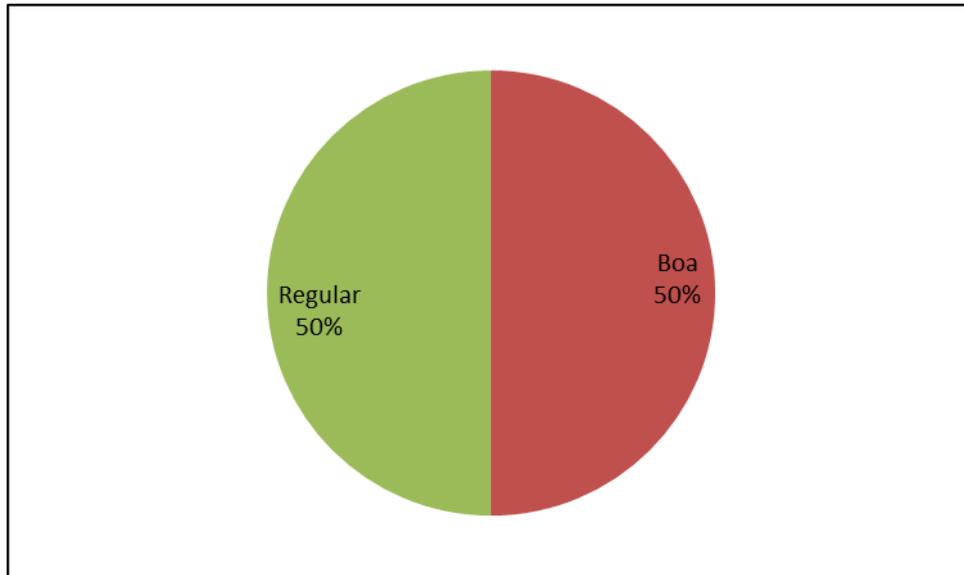
Fonte: Pesquisa de campo Christianne Sampaio

Analisando o gráfico 1, entendemos que a gestão escolar tem viabilizado situações na escola em que a comunidade pode participar das decisões, da construção coletiva e cidadã dos rumos da escola. Segundo Freire (1997, p.62) incita no referencial teórico:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Questão 2 - Como você avalia as ações da Gestão para viabilizar a construção e execução coletiva do Projeto Político Pedagógico?

GRÁFICO 2



Fonte: Pesquisa de campo Christianne Sampaio

Analisando o gráfico dois fica claro que as ações da gestão para viabilizar essa construção coletiva do PPP podem melhorar, por que 50% avaliaram as ações com boas e 50% regular. Libâneo,(2013, p.133) valida as respostas dos questionários dos interlocutores afirmando:

O Projeto, numa perspectiva progressista, é o meio pelo qual os agentes diretos da escola tornam-se sujeitos históricos, isto é, sujeitos capazes de intervir conscientemente e coletivamente nos objetivos e nas práticas de sua escola, na produção social do futuro da escola, da comunidade, da sociedade. Pode-se dizer, então, que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar.

Questão 3. De que maneira a gestão pode despertar essa noção de pertencimento/ cidadania? Destacamos as respostas da grande maioria como ações da gestão que viabilizam a noção de cidadania/ pertencimento:

- Realização de eventos, festas, reuniões, momentos na escola para a comunidade participar, como eleições de direção, conselho escolar, etc.

- Promover ações que atendam as necessidades reais da comunidade.
- A equipe gestora pode despertar a apropriação dos espaços da escola e as condutas cidadãs, na medida em que mobiliza toda comunidade escolar para construção contínua do PPP, envolvendo todos os segmentos da escola na construção do PPP.
- Possibilitar a entrada e saída de pais e responsáveis pelos alunos, dar toda orientação pedagógica a quem é quando solicitada.
- Sair da conversação para ação, e estando presente a gestão não apenas nas reuniões, mas em todas as atividades que envolvam a escola.
- Adotar postura de acolhimento as sugestões e anseios da comunidade, não apenas trazer as decisões prontas, mas ouvir a comunidade e estar aberto a mudanças e dar oportunidade e incentivar a comunidade a participar das decisões e rumos da escola.
- Ouvir todos os segmentos da escola, e promover ações e estratégias para realizar a vontade e anseios dos segmentos.

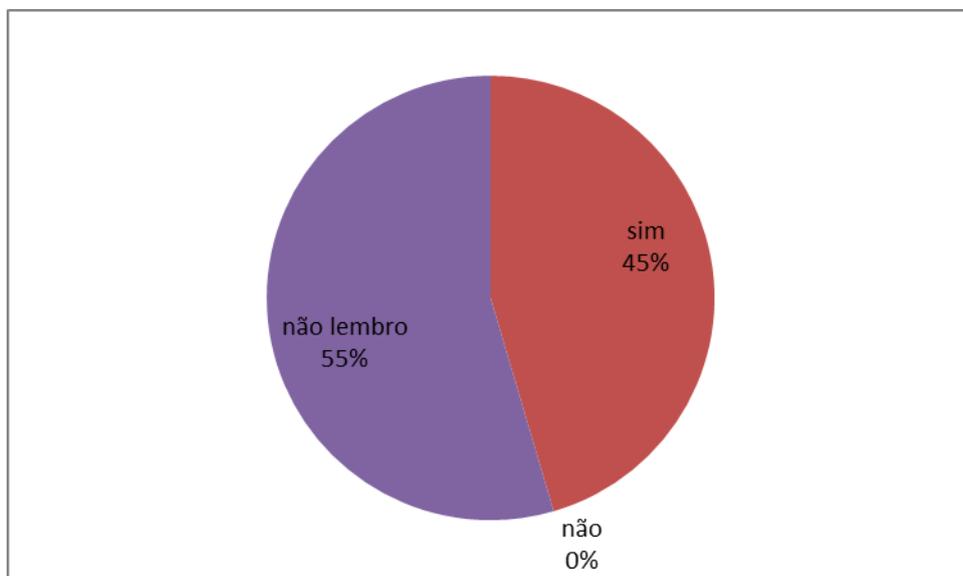
Seguindo o pensamento dos entrevistados Azevedo (2000, p.38) corrobora afirmando que:

Para trabalhar com a realidade é preciso conhecê-la. Para conhecê-la é necessário que se assegurem canais de expressão dessa realidade. Não se pode, pôr exemplo, falar em respeito à vivência e experiência do educando, como ponto de partida para recriar e produzir conhecimento, se não existem espaços para expressão dessa vivência e desta experiência, como também não se conhecerá o contexto onde o educando experiência a sua vida, se a escola não abrir espaços reais de participação e expressão no cotidiano das suas realizações com a comunidade. ,(AZEVEDO , 2000, p.38)

As ideias de Azevedo destacam como fundamental a Gestão viabilizar espaços reais de participação e expressão da comunidade escolar, para que de fato o PPP seja uma construção coletiva.

Questão 4 - Você participou da avaliação do Projeto Político Pedagógico do ano anterior (2013)?

GRÁFICO 3



Fonte: Pesquisa de Campo Christianne Sampaio

Quando perguntamos no questionário se foi feita a avaliação do PPP de 2013, a grande maioria dos entrevistados não se lembrava. E identificamos como uma queixa presente nas respostas ao questionário de todos os segmentos pesquisados, a falta de interesse em participar na construção coletiva do PPP, por que muitas vezes o planejamento, e ideias construídos coletivamente ficavam só no papel, não se concretizavam. Nesta análise retorno o referencial teórico quando Libâneo(2013) destaca em seu livro alguns princípios básicos sobre organização e gestão das escolas necessárias para que mude a realidade da falta de estímulo e interesse da comunidade escolar em participar na construção do PPP. O autor enfatiza a relevância do gestor e de sua equipe em cumprir o seu papel de promover justiça social na escola hoje, assegurando condições pedagógicas e organizacionais para se alcançar maior qualidade no processo ensino aprendizagem e também promover trabalho engajado dos professores e todos os segmentos para que seja possível a escola atingir seus objetivos e sua proposta curricular.

Paro (2000 p. 10) corrobora seguindo o pensamento de Libâneo(2013) ao afirmar :” não há dúvida de que podemos pensar na escola como instituição que pode contribuir para transformação social.” Este autor afirma que não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade. (PARO, 2000, p. 40)

Nesse sentido, Luck (2000, p.2), fala de ações imprescindíveis da equipe gestora, para que “essa participação seja realidade”.

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

Questão 5. Quais as providências da gestão em relação à avaliação do PPP no ano de 2013 para melhoria das ações no ano de 2014?

A maioria respondeu ao questionário afirmando que não houve uma avaliação do PPP do ano anterior (2013), foram realizadas avaliações institucionais, com pouca participação da maioria dos segmentos, a avaliação institucional não foi destinada exclusivamente ao PPP, pouca coisa foi discutida e construída coletivamente. Como consequência a maioria dos

entrevistados evidenciou em suas respostas, falta de estímulo, falta de vontade de participar da construção coletiva do PPP: “por que todos os anos é a mesma coisa, discursão e planejamento , mas as ideias não se concretizam, ficam só no papel.”

O Planejamento é processual e para que seja efetivo na construção do PPP, e sirva como elemento motivador, faz se necessário a revisão dos planos e projetos, a correção no rumo das ações, precisa ser feito uma avaliação do que se planejou.

A realidade vivida pelos gestores, e toda comunidade escolar nas escolas públicas do DF, é semelhante, o gestor precisa enviar o documento do PPP, mas infelizmente a estrutura do sistema SEDF, não oferece tempo hábil nem condições para que essa construção aconteça coletivamente.

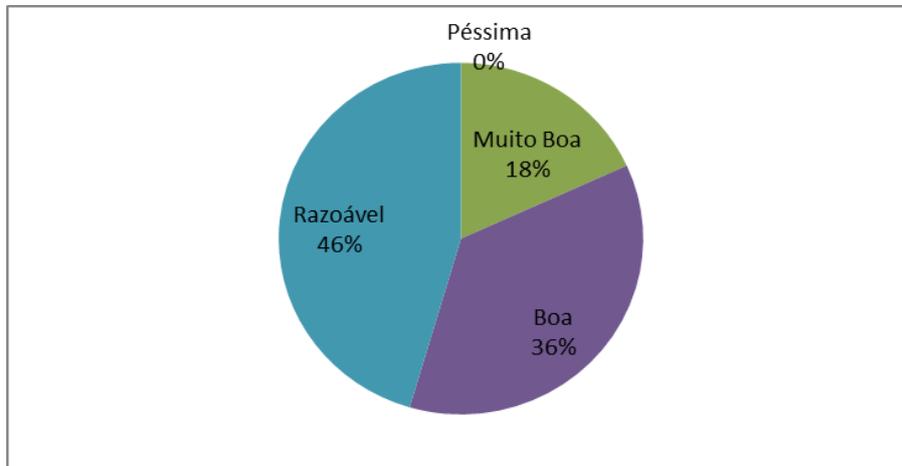
Paro (1986), vai destacar essa realidade da gestão onde a administração pode ser vista como dois amplos campos, teoria e prática, racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo.

Entendemos baseado nessa pesquisa e estudo de vários autores que o trabalho pedagógico relevante a uma sociedade democrática não é a execução e cumprimento de forma passiva de diretrizes educacionais, mas a luta pela construção e organização de um PPP que atenda a identidade e anseio da comunidade escolar e contribua para formação de cidadãos que são mais que expectadores, são protagonistas da sua história, de uma educação de qualidade, com direito e oportunidades mais justos. Seguindo de perto esse pensamento Ferreira(2003, p.53) promove o questionamento:

Resta saber como a escola pode enfrentar essa realidade, e se é capaz de fazê-lo. Considerar as novas formas de controle e criar novos comportamentos que fortaleçam o coletivo é um desafio que se impõe, se mantida a concepção de uma escola regida pela utopia da construção de uma sociedade mais justa e igualitária

Questão 6 - Como você avalia a sua participação na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico?

GRÁFICO 4



Fonte: Pesquisa de campo Christianne Sampaio

Ao analisarmos esse gráfico, identificamos a relevância da gestão promover um ambiente de incentivo entre todos os segmentos, para que cada indivíduo identifique o seu valoroso papel e importância na construção e execução do PPP.

Acreditamos que é possível a mudança no Centro de ensino Beija-Flor onde o gestor fortaleça o coletivo democratize as informações e viabilize a cada segmento a construção de suas falas, o seu conhecimento sobre a função da gestão.

O gestor escolar tem como compromisso em uma Gestão democrática promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, à cidadania.

Azevedo (2000, p. 77) afirma que, isto possibilita a construção de poderes compartilhados, respeitando os diferentes papéis, dividindo responsabilidades, onde cada segmento exerce conscientemente os seus direitos e deveres.

Parafraseando Freire (1997) é fundamental diminuir a distancia entre o PPP que queremos construir e o que de fato executamos nas nossas escolas, de tal forma que num dado momento o PPP seja o retrato da escola que sonhamos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste Centro de Ensino Especial Beija Flor em que foi realizada esta pesquisa identifica-se a falta de interesse de grande parte dos segmentos da escola (professores, pais, gestão, servidores e comunidade) na construção do PPP. Apesar de o Gestor saber da importância de incentivar a construção do PPP com ações de cidadania, acaba se ocupando com outras questões e o Projeto Político Pedagógico é construído no papel, não é um retrato das necessidades e demandas pedagógicas do Centro.

Através desse estudo e pesquisa identificamos as dificuldades do gestor em ser o articulador e estimulador da participação de todos os segmentos da escola na construção democrática e cidadã do PPP.

Vale ressaltar que a função do diretor de escola tem se revestido mais de aspectos burocráticos e técnicos, em detrimento do pedagógico e de objetivos voltados para a formação da cidadania. O rol de atribuições do diretor de escola, bem como sua falta de autonomia e emancipação reais, de acordo com o que se percebe em muitas situações, não tem favorecido que a gestão escolar combata os fatores impeditivos à falta de estímulo e participação na construção e execução coletiva do PPP numa perspectiva democrática de gestão.

A gestão, numa perspectiva democrática, como nos ensina Veiga, (citado por KLEBIS, 2010) exige uma compreensão aprofundada dos problemas que a prática pedagógica revela. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Entende a importância do gestor/ educador resgatar o controle do processo de sua ação pedagógica bem como dos resultados dela.

Quando a construção do PPP acontece envolvendo toda comunidade escolar, o projeto torna-se um instrumento de transformação social, de construção de cidadania/pertencimento, onde a escola constrói sua identidade e autonomia.

O Gestor precisa estar habilitado a desenvolver não apenas funções burocráticas e administrativas, seu desafio é grande de atender as novas demandas da sociedade, desafios organizacionais, pedagógicos e de liderança, ser sensível às relações subjetivas dentro da escola e promover vínculos afetivos entre os segmentos da escola. Com tantas atribuições e desafios, o gestor precisa estar qualificado e para tanto se faz necessário uma formação continuada também na área de Gestão.

A responsabilidade e o desafio da construção e execução do Projeto Político Pedagógico não são exclusivos do GESTOR, pertencem a todos nós, os atores e protagonistas

da escola, que acreditam na Educação como transformadora da nossa sociedade, mas é o Gestor o regente da orquestra, a escola, que vai promover a harmonia de cada instrumento.

A realidade e especificidades dos alunos PNEEs são infinitas dentro dos centros e escolas públicas e o PPP é a maior força, o maior instrumento estratégico que temos para promover as mudanças necessárias na educação para que não apenas na lei e constituição a educação seja um direito de todos, mas para que de fato tenhamos a escola que sonhamos.

Por fim, a todo o exposto não posso deixar de concluir com a fala de Libâneo (2001, p.29), autor que tanto ajudou, incentivou e inspirou essa pesquisa: Uma coisa é certa: as pessoas arrumam tempo para as coisas que compreendem, que valoram e nas quais acreditam. Os dirigentes das escolas, precisam então ajudar todos os segmentos, a partir da reflexão sobre a prática, a examinar suas opiniões atuais e os valores que as sustentam, a colaborar na modificação dessas opiniões e valores tendo como referência as necessidades dos alunos e da sociedade e os processos de ensino e aprendizagem. Como gestora em formação, acredito hoje que dessa maneira o Gestor alcançará este desafio: Construção Coletiva do PPP com ações de cidadania.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rubem. Conversas com quem gosta de ensinar. São Paulo: Cortez, 1984.

ANDRÉ, M.E.D. A; LÜDKE M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

AZEVEDO, José Clóvis de . Escola Cidadã: desafios, diálogos e travessias. Petrópolis, RJ, Ed. Vozes,2000.

BANCOVSKY Renata. Formação e Prática de Gestão Escolar com o uso das Tecnologias. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

BENAVENTE, A. As ciências da educação e a inovação das práticas educativas. In: SOCIEDADE PORTUGUESA DE CIENCIAS DA EDUCAÇÃO. Decisões nas políticas e práticas educativas. Porto: SPCE, 1992.

Biografia de Freud – power point/Texto base: As cinco lições da Psicanálise – pdf
<http://www.youtube.com/watch?v=WutYCOoUvEQou> sitewww.youtube.com. br

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC, SEB, 2004.

_____Ministério da Educação e do Desporto. **Lei nº 9394 de 20 de Dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Constituição da República Federativa do Brasil.** São Paulo, Saraiva, 1998.

BRASIL. Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Legislação, Brasília, DF, dez. 1996.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988

CAVAGNARI, Luzia Borsato. Projeto Político-pedagógico, autonomia e realidade

escolar: entraves e contribuições in: **VEIGA**, Ilma Passos Alencastro & **RESENDE**, Lúcia Maria Gonçalves (orgs.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. São Paulo: Papirus, 1998. p. 95 – 112.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor? 1998. Dissertação (Mestrado em Educação)** – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas: Papirus, 1994.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** módulo II, 2001. **FERREIRA**, Naura S. Carapeto (org.)- **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 4 ed- São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Naura S. Carapeto , **AGUIAR**, Maria Angela da S.(orgs.)- **Gestão da Educação impasses, perspectivas e compromissos**. 3ed- São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.)- **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 4 ed- São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, Paz e Terra, 1997.

FREUD.S (1893/1899). **Lembranças Encobridoras**. In: Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro, Imago, v. III, 1996.

_____(1900/1901). **A interpretação de Sonhos I e II**. Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro, Imago, v IV e V, 1996.

_____(1913) **Interesse Científico da Psicanálise**. In: Edição Standard das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro, Imago, v. XIII, 1996.

GADOTTI, M. e **ROMÃO**, J. E. (orgs.). **Autonomia da escola: Princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. Pedagogia: diálogo e conflito. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. edição – São Paulo: Atlas, 2002.

_____ **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª. edição. São Paulo: Atlas, 1999.

KLEBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. Concepção de Gestão Escolar: A Perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo – 1990/2009. Marília-SP, 2010 <http://www.marilia.unesp.br>

LAGAR, Fabiana; SANTANA, Bárbara Beatriz de; DUTRA, Rosimeire. Conhecimentos Pedagógicos para Concursos Públicos. 2.ed. Brasília: Gran Curso Editora, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5 ed. ver. ampl. – Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

_____ **Organização e Gestão da escola: teoria e prática /** Jose Carlos Libâneo. – Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

_____ **Organização e gestão da escola: teoria e prática-6.** Ver. E ampl.- São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LUCK, Heloísa [et al.]. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar... Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____ **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. (Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico)

MOREIRA, A. F. & SILVA, T. T. Currículo, cultura e Sociedade (orgs.). 5a. Ed. São Paulo: Cortez, 2001

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 1997.

_____ **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo, Cortez : Autores Associados, 1986.

_____ **Gestão democrática da escola pública.** – 3ed- São Paulo: Ática 2000.

PROFESSORAS E PROFESSORES DO CIEE, Propostas de práticas pedagógicas em Educação Física, LIEDE'S, Oficinas Motivacionais e Produtivas, 2013-2014.

_____. **Projeto educativo:** Elementos metodológicos para a elaboração do projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1991.

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

VEIGA, Ilma Passos e RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (orgs). Escola: Espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.

_____. **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 13. ed. Campinas: Papirus, 2001.

_____. **Inovações e Projeto Político Pedagógico.** Ed. Campinas: Papirus, 2003.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola. Essa pesquisa será utilizada na apresentação da Monografia no curso de Especialização em Gestão Escolar oferecido pela Universidade de Brasília.

Desde já agradeço a sua participação, atenção e disposição em responder os questionamentos embasados nas suas vivências.

Atenciosamente,
Christianne Sampaio

a. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/ GESTORES

INFORMAÇÕES DOS PARTICIPANTES:

Idade: _____

Formação Acadêmica _____

1. Quais os fatores positivos e negativos que o Gestor escolar enfrenta para viabilizar a construção coletiva do Projeto Político- Pedagógico

_____ 2. A Gestão Escolar possibilita, em sua opinião, condições para que a comunidade tenha a noção de que a escola pertence a todos (cidadania)?

() Sim.

() Não

3. De que maneira a Gestão pode despertar essa noção de Pertencimento/ cidadania em toda comunidade escolar.

4. O que você entende por Projeto Político Pedagógico?

5. Descreva duas (2) condutas da Gestão que possibilitem as ações de cidadania da comunidade escolar?

6. Como você avalia as ações da Gestão para viabilizar a construção e execução coletiva do Projeto Político Pedagógico.

- (1) Boa (2) Regular (3) Péssima

7. Foi feita uma avaliação do Projeto Político Pedagógico do ano anterior com a comunidade escolar (2013)?

- () Sim () Não

Justifique _____

8. Pensando em nossa escola e no desafio do GESTOR de viabilizar a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, como você poderia contribuir para a sua viabilidade junto aos PNEE's? _____

b. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/PROFESSORES

1. A Gestão Escolar possibilita, em sua opinião, condições para que a comunidade tenha a noção de que a escola pertence a todos (cidadania)?

() Sim.

() Não

2. De que maneira a Gestão pode despertar essa noção de Pertencimento/ cidadania em toda comunidade escolar.

3. Como você avalia a sua participação na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola?

() MUITO BOA

() BOA

() RAZOÁVEL

() PÉSSIMA

JUSTIFIQUE: _____

4. De que maneira o PPP construído coletivamente pode facilitar a aprendizagem dos PNEEs? _____

5. Você participou da avaliação do Projeto Político Pedagógico do ano anterior (2013)?

() Sim () Não () não houve

6. Como você pode contribuir para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, visando a aprendizagem qualitativa junto aos alunos PNEEs?

c. ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO/ COORDENADORES

1. A Gestão Escolar possibilita, em sua opinião, condições para que a comunidade tenha a noção de que a escola pertence a todos (cidadania)?

() Sim.

() Não

2. De que maneira a Gestão pode despertar essa noção de Pertencimento/ cidadania em toda comunidade escolar.

3. Como você avalia a sua participação na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da escola?

() MUITO BOA

() BOA

() RAZOÁVEL

() PÉSSIMA

POR

QUÊ _____

4. De que maneira você pode contribuir em parceria com os professores para efetivação das aprendizagens dos alunos

PNEEs _____

5. Como você pode contribuir para a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, visando a aprendizagem qualitativa junto aos PNEE's ?

d.ROTEIRO DE QUESTINÁRIO/ PAIS

1. A Gestão Escolar possibilita, em sua opinião, condições para que a comunidade tenha a noção de que a escola pertence a todos (cidadania)?

() Sim.

() Não

2. De que maneira a Gestão pode despertar essa noção de Pertencimento/ cidadania em toda comunidade escolar.

3. Como você considera a sua participação na construção do PPP no processo escolar do seu filho?

() necessária

() desnecessária

() não devo participar isso é responsabilidade só da escola

4. Quando você participa da Avaliação Institucional (Dia Letivo Temático no calendário escolar) você colabora nas decisões tomadas na proposta pedagógica?

() Sim

() Não . Por quê?

5. Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico da escola de seu filho?

() Sim tive participação efetiva

() Sim tive participação em parte

() Não fui consultada

() Não quis participar

() Outro _____

6. Qual a importância da sua participação na construção do Projeto Político Pedagógico para aprendizagem do seu filho?

7. Como você pode contribuir com a gestão da escola para viabilizar o desenvolvimento do PPP e as ações de cidadania junto aos alunos PNEEs?
