

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E O PAPEL DA EQUIPE GESTORA: DILEMAS E POSSIBILIDADES

Maria Antonia Ramos de Azevedo

UNESP – Rio Claro, Brasil
razevedo@rc.unesp.br

Maria de Fátima Ramos de Andrade

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Resumo

Como professoras e formadoras há mais de 20 anos em todos os níveis de ensino e atuando como orientadoras e coordenadoras pedagógicas na educação básica e ensino superior temos percebido a necessidade do estudo mais aprofundado daquilo que consideramos ser o documento norteador da prática pedagógica dos professores: Projeto Político-Pedagógico (PPP). Esse documento, muitas vezes, acaba sendo mal interpretado, construído e implementado gerando graves problemas no contexto escolar e universitário. Assim, este artigo tem a intenção de propiciar subsídios teórico-práticos aos professores e equipe gestora para resgatar esse documento tornando verdadeiramente vivo na escola sendo incorporado ao planejamento escolar e aos planos de meta de cada instituição. Concluímos a partir desse estudo que há “momentos e tempos” fundamentais a serem vivenciados pela comunidade escolar para que esse documento seja criado, alimentado e re-alimentado. A construção e implementação do PPP precisam ser enfrentadas coletivamente, pois estes obstáculos fazem parte da dinâmica e da realidade da escola. A construção do PPP não deve ocorrer apenas pelas mãos da equipe gestora, mas sim, essa equipe tem o desafio de promover a construção, implementação e avaliação deste projeto junto a comunidade de forma permanente e democrática.

Palavras-Chave: Formação de professores; Profissionais da Educação; Equipe Gestora.

Abstract

As teachers for more than 20 years in all school levels, and at present working as



advisers and pedagogic coordinators in basic education and undergraduate levels, we identified the need for a better understanding of the Political-Pedagogic Project (PPP) as a landmark document for teacher practices. Such document is, not rarely, poorly written and read, causing serious distortions to the contexts (school, universities, etc.) where it should be applied. This paper aims to provide support for teachers and professionals in the management team of the school, to rescue the PPP to its place as a guide to school objectives and practices. We highlight that some stages of the development of the PPP are critical and have to emerge from the school community; the difficulties of such challenges should be considered as a mean to better know the school characteristics and dynamics. The management team should then assemble the elements that emerged from such effort, and constantly evaluate its product, the PPP, as a democratic exercise of the school community.

Keywords: Teacher education; Management team; Professional education.

A Importância do Projeto Político Pedagógico

A elaboração do Projeto Político–Pedagógico da escola é o principal ponto de referência para a construção da identidade escolar e dos profissionais que nela atuam, assim como é a base para a formação de futuros cidadãos críticos, profissionais éticos e qualificados.

Diante dessas exigências, parece fundamental esclarecer as dúvidas e as relações existentes entre Projeto Político-Pedagógico, Regime Escolar e Plano de Ação Anual. Essas são algumas questões que buscaremos responder por meio de análises e reflexões pautadas na teoria, buscando contribuir tanto para o conhecimento, a elaboração e a execução de um projeto curricular.

Dessa forma, o currículo escolar deverá estar direcionado aos interesses da escola, considerando todo um contexto histórico, a realidade local e as reais necessidades vivenciadas no cotidiano pelas envolvidos no processo educativo.

Um projeto-político-pedagógico ao ser elaborado ou conduzido à elaboração, tem a função de ajudar na conquista e consolidação da autonomia da escola; necessita assim, ser organizado e conduzido por concepções de conhecimento, promovendo o desenvolvimento integral dos indivíduos, atualizando-se e transformando-se de acordo com os avanços e as mudanças da comunidade escolar;

o interessante neste contexto, é que a escola tem autonomia para decidir que caminho seguir, que identidade deseja ter, que concepções deseja desenvolver frente aos seres humanos que deseja formar.

Mas para que todo esse processo resulte em uma prática pedagógica crítica, questionadora e transformadora da realidade atual, é necessário que antes o professor tenha conhecimento sobre o que é um projeto político-pedagógico.

A construção de um Projeto Político Pedagógico requer continuidade, reestruturação, participação e democratização, partindo da problemática abordada pela comunidade escolar, sendo necessário primeiramente delinear os princípios norteadores em termos de ação, definindo o rumo e as concepções sobre a prática pedagógica.

Para que se possa realizar uma prática pedagógica comprometida com a realidade escolar, é indispensável que, além do conhecimento desta realidade, promova-se um processo de problematização crítica, sensibilizando a comunidade escolar para a elaboração do projeto político-pedagógico buscando soluções práticas para os problemas detectados, observando que este é um processo em constante construção/reconstrução, estando sempre aberto as novas análises, argumentações e questionamentos quanto às necessidades no decorrer de sua organização. Observa-se que a própria construção e implementação do PPP nas escolas de Educação exige um parecer avaliativo.

Atualmente a escola prima pela qualidade no ensino, visando especialmente a interdisciplinaridade, a contextualização e a autonomia, expressando a necessidade de uma educação mais justa e solidária, mas esquece que, antes de tudo, é necessário que o professor tenha conhecimento, habilidades específicas e especialmente, consiga desenvolver os saberes da docência para desse modo, melhor compreender o sentido do saber; buscando a estruturação da aprendizagem a partir da estrutura econômica, política e cultural do ambiente ao qual a escola e o educando pertencem.

Neste momento, é importante salientar, também, que assim como os educandos e educadores são considerados como sujeitos centrais deste processo, também a participação de outros setores da comunidade devem se envolver neste processo de busca por uma melhor estruturação do grupo escolar em relação a construção e implementação do projeto político-pedagógico da escola. Haja visto inclusive que infelizmente muitos PPPs existentes nas escolas estão desatualizados, desintegrados



e desconstituídos de significado real.

No sentido etimológico da palavra, Projeto vem do latim: *projectus*, o que se tem a intenção de fazer; desígnio; intento: plano de realizar qualquer coisa. – Estudo com desenho e descrição, de construção a ser realizada. – Primeira forma de uma medida qualquer. – Esboço, risco (Larousse, p. 744).

Projeto é a intenção de realizar algo, uma forma, um desejo de transformação, uma desestruturação de idéias e o surgimento de novos planos.

Segundo Veiga (1995, p. 13):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos, da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão um tipo de sociedade.

Tomando como base o projeto político-pedagógico, pode-se compreender todo o funcionamento, a estrutura, a metodologia e a prática pedagógica, enfim, tudo o que pode e deve ser esclarecedor para o bom entendimento quanto à estrutura e o funcionamento da escola, tanto por parte da comunidade e especialmente pelos professores.

As principais características de um projeto político-pedagógico são, a necessidade de envolvimento da comunidade educativa, visando um processo de reflexão-ação, que se consegue por meio da prática reflexiva, onde juntamente com o grupo se estabelece um ponto de referência que passará a ser o gerador de questionamentos, dúvidas, sonhos e do que realmente nossa escola necessita. Veiga (1995, p. 33) coloca que: “É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola como uma reflexão de seu cotidiano. Para tanto, ela precisa de um tempo razoável de reflexão e ação, para se ter um mínimo necessário à consolidação de sua proposta”.

A partir desse processo de reflexão-ação, a comunidade educativa terá referenciais concretos para a elaboração de pareceres avaliativos sobre a realidade escolar, sendo possível analisar o processo em toda sua extensão, seja nos valores agregados à instituição, metas a serem seguidas ou na recriação das regras para a construção crítica e autônoma da nova ordem pedagógica.

Outra questão muito importante para a renovação do processo educativo é a participação efetiva do educando na construção do projeto político-pedagógico, pois é o educando que necessita ser atendido em suas necessidades básicas educacionais, para assim, melhor compreender o significado e a real importância da construção do conhecimento, observando que a aprendizagem é um processo constante de transformação, de surgimento de hipóteses e da descoberta de novas potencialidades.

Dentro dessa nova ordem pedagógica, onde a escola, juntamente com toda a comunidade busca promover transformações, é fundamental estabelecer princípios norteadores para a construção e estruturação do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Princípios, Estratégias e Etapas Fundamentais para a Construção PPP

Para Gadotti (2003), a concepção em relação a construção do PPP da escola, necessita da definição dos princípios norteadores e estratégias concretas para sua operacionalização, tais como:

- a) Necessidade de um tempo maior para a consolidação da implementação do PPP (médio e longo prazo);
- b) Permanente parecer avaliativo e redimensionamento das propostas;
- c) Ter clareza quanto as reais necessidades e expectativas apontadas na avaliação;
- d) Buscar qualificar o trabalho dos profissionais da escola nos setores administrativos, pedagógico e financeiro;
- e) Ter clareza de que o PPP não é documento fechado, pois deve ser suscetível às mudanças necessárias durante sua concretização.

Tomando como base às colocações Gadotti (2003), podemos restringir a cinco, as etapas básicas para a construção do PPP:

- Estabelecimento de um marco referencial;
- Conhecimento da realidade escolar.;
- Objetivos a serem alcançados;
- Ações a serem tomadas para alcançar os objetivos;
- Avaliação do trabalho desenvolvido.

Portanto, deve ficar explícito e evidenciado, ao se determinar a proposta teórico-metodológica da escola, quais as concepções de SER HUMANO, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO que a mesma assume, que teoria educacional irá guiar o processo



ensino-aprendizagem e como se manifestará a prática pedagógica cotidiana.

Neste contexto, o projeto político-pedagógico deve oferecer elementos para a elaboração do Regimento Escolar, este será avaliado por meio dos planos de ações anuais que surgem das necessidades da própria escola em incorporar o princípio de continuidade, por fazer parte de um processo inconcluso e ininterrupto, uma vez que as atitudes e necessidades dos envolvidos com a escola modificam-se continuamente.

O regimento escolar normatiza; rege as leis da escola, permitindo novos ajustes ao currículo, tendo importância fundamental para a execução de normas, visando estender a educação a todos e assegurar a continuidade das ações e a organização das tomadas de decisões.

Na perspectiva de Veiga (1995, p.13):

O projeto político-pedagógico ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo, os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Desse modo, o processo de construção do projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola, colocando em prática ações educativas que visem a globalização da comunidade escolar.

Mas para que essa construção adquira dimensões expressivas acerca do que a escola pretende atingir, é necessário que seja relativamente autônoma, sendo capaz de delinear sua própria identidade, observando a importância de todas participarem da elaboração do projeto, conscientizando-se que a escola é espaço público, local de discussões, experiências e reflexões coletivas.

Para Alarcão (2003, p. 36):

as escolas ainda não compreenderam, que também elas tem de se repensar. Permanecem na atitude negativa de se sentirem defasadas, mal compreendidas e mal amadas, ultrapassadas, talvez inúteis. Quedam-se à espera que alguém as venha transformar a si próprias. Por dentro. Com as pessoas que as constituem: professores, alunos, funcionários. Em interação com a comunidade

circundante.

O primeiro passo a ser definido trata-se do diagnóstico, da contextualização, da caracterização da realidade escolar para a qual o PPP será elaborado.

É preciso aqui, juntamente com a equipe gestora, assegurar a gestão democrática da escola fornecendo subsídios teórico-práticos, horários, tempo para reuniões para que o PPP surja e cresça.

Atingir essa etapa requer união e especialmente organização das idéias propostas, pois, só se houver o compromisso de todos em assumi-la como um complexo teórico-prático, é que a escola estará alicerçada em uma teoria pedagógica crítica viável, onde o componente curricular irá nortear os passos do processo educativo.

Essa teoria pedagógica crítica é tomada como referencial fundamental para a determinação da realidade escolar que buscamos, partindo da prática social, da realidade escolar, oportunizando um espaço para análise e reflexão sobre as concepções da escola.

O Projeto Político Pedagógico e o Papel da Equipe Gestora na Escola

Segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais (BRASIL/SEESP, 1999) o projeto pedagógico da escola, como ponto de referência para definir a prática escolar, deve orientar a operacionalização do currículo, como um recurso para promover o desenvolvimento e as aprendizagens dos alunos, considerando os seguintes aspectos:

- a) atitude favorável da escola para diversificar e flexibilizar o processo ensino-aprendizagem, de modo atender às diferenças individuais dos alunos;
- b) a identificação das necessidades educacionais especiais para justificar a priorização de recursos e meios favoráveis à sua educação;
- c) a adoção de currículos abertos e propostas curriculares diversificadas, em lugar de uma concepção uniforme e homogeneizadora de currículo;
- d) a flexibilidade na organização e no funcionamento da escola, para atender à demanda diversificada dos alunos;
- e) a possibilidade de incluir professores especializados, serviços de apoio e outros, não convencionais, para favorecer o processo educacional.



Assim, o currículo deve contemplar todos os alunos compondo uma metodologia de construção que envolva todos os membros da comunidade escolar, alunos professores e pais, pois segundo Veiga (1995 p. 52):

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive, a transmissão de conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. Neste sentido refere-se à organização do conhecimento escolar.

O currículo, antes de tudo, deve ser visto como um “instrumento de integração” no qual o indivíduo seja contemplado integralmente e não de maneira fragmentada, é importante que haja interação interdisciplinar entre os diferentes componentes curriculares. A flexibilidade do currículo, bem como o processo de construção coletiva que atenda à demanda se faz de suma importância, pois só assim o currículo ultrapassará os muros escolares na busca das parcerias necessárias para a formação integral do indivíduo apto para o exercício consciente da cidadania.

O currículo é um objeto de controle social, que interfere diretamente sobre os educandos, de acordo com a ideologia que é construída pode determinar ou reforçar as desigualdades sociais e conseqüentemente o fracasso escolar. Portanto, é fundamental que a construção e implementação do mesmo seja um processo que viabilize significativamente a construção do conhecimento e atenda as necessidades e a demanda encontrada no ensino, uma vez que isso é imprescindível para que ocorra o sucesso escolar, caracterizado como um processo de ensino-aprendizagem qualitativo.

É importante que o currículo dê ao educando liberdade de expressão, oportunidade de participar na construção de um currículo aberto onde todos tenham participação na construção de maneira crítica e atuante pois, assim estarão no pleno exercício da cidadania.. O currículo é uma práxis que precisa que sua ação seja refletida e seu resultado analisado.

A elaboração do projeto político-pedagógico implica na própria construção da identidade escolar. Nesse sentido a escola necessita definir que rumo tomar visando formar cidadãos críticos, autônomos e participativos.

Segundo Souza e Carnielli (2003, p.142):

O projeto político-pedagógico, portanto, apresenta-se como um instrumento de clara natureza democrática, ao possibilitar a apropriação coletiva pelos sujeitos da comunidade escolar, da competência de planejar o trabalho pedagógico que será realizado na escola e de lhe conferir a sua dimensão política.

Pode-se dizer, então, que o projeto político-pedagógico é um instrumento mediador entre as concepções da escola e as necessidades da comunidade escolar de um modo geral, este colabora para a efetivação de uma prática reflexiva e a implementação de novas idéias, implicando na busca de saberes concretos, onde a teoria-prática estejam inter-relacionadas, refletindo uma visão de mundo, de sociedade, de cidadania, dentro da escola.

A atmosfera escolar deve ser reflexiva e os pilares que sustentam essa escola devem estar fortemente embasados na descentralização em busca de sua autonomia e qualidade.

Veiga (1995, p.16) afirma que a “qualidade não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de proporcionar uma qualidade para todos”.

Para que essas metas sejam alcançadas é necessário que haja uma gestão democrática, onde as dimensões pedagógica, administrativa e financeira caminhem lado-a-lado, visando romper com essa estrutura hierárquica histórica de que o aprendiz deve estar subordinado ao mestre.

Para Libâneo (2001, p.100) “As concepções de gestão escolar refletem portanto, posições políticas e concepções de Homem e Sociedade”.

A gestão escolar visa romper conceitos, ressaltando a necessidade da participação de todos os envolvidos no processo de aprendizagem, buscando a relação entre o pensar e o fazer entre a teoria e a prática, enfatizando que o projeto político-pedagógico propõe relações de trabalho alicerçadas na solidariedade, na reciprocidade e na participação coletiva.

Libâneo (2001, p.105) refere ainda que:

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da



escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

Desse modo, não podemos pensar na construção e implementação de um PPP de qualidade, sem nos darmos conta da importância da equipe gestora que, no caso, é o órgão que arquiteta, intervém e projeta objetivos concretos, dando rumo à ação educativa. Para Libâneo (2001, p.115): “o trabalho escolar implica uma direção”.

Afirmamos isso, pois consideramos que a organização e a gestão dos diferentes profissionais de ensino na escola passa pela ação competente e emancipatória de toda a equipe.

Infelizmente é notório percebermos que muitas equipes gestoras existentes nas escolas, não se configuram equipes de fato, pois os profissionais que as compõem não conseguem estabelecer relações éticas e, em alguns casos, são incompetentes em suas atribuições profissionais.

Em alguns casos, também, percebemos que simplesmente o fato de o orientador educacional encontrar-se com o coordenador pedagógico, na sala do diretor para construir o PPP, não pode e nem deve ser uma prática politicamente correta e aceite, pois esse fato denigre e adultera a razão de ser da própria escola e conseqüentemente a existência da mesma na comunidade.

Em função desse quadro, salientamos que é imprescindível que a equipe gestora delimite seus espaços formativos quanto a atuação e competências necessárias a serem desenvolvidas por esses profissionais, assim como trabalharem de forma conjunta visando atingir objetivos comuns referentes a realidade escolar.

Freire (1996) enfatiza a necessidade de rompermos com os padrões formais da educação, buscando uma prática crítico-educativa, onde acima de tudo esteja presente a ética profissional e o comprometimento dos educadores e educandos em estarem abertos as transformações.

Essa desacomodação na estrutura organizacional da escola requer um novo processo de reflexão-ação, com atitudes críticas e transformadoras por parte dos envolvidos na gestão democrática-participativa na escola.

Segundo Azevedo e Cunha (2008), os gestores devem ser profissionais comprometidos em atender às diversidades dentro de suas singularidades, buscando a formação integral do indivíduo e com a formação do cidadão, apto a exercer cidadania.

Cabe aos gestores acompanharem e proporcionarem de perto o desenvolvimento integral dos educandos, buscando promover por um lado, as conquistas individuais e coletivas e, por outro lado, trabalhar com o conhecimento das diferenças individuais e o respeito por elas por meio de discussões, reflexões, interação com a família, comunidade, corpo docente e os demais no processo educativo.

O estudo de organização e de gestão denominado democrático-participativo acentua tanto a necessidade de estabelecer objetivos e metas, quanto a de prever formas organizativas e procedimentos mais explícitos de gestão e de articulação das relações humanas. A organização torna-se um agrupamento humano formado por interações entre pessoas com cargos diferentes, especialidades distintas e histórias de vidas singulares que, entretanto, compartilham objetivos comuns e decidem, de forma pública, participativa e solidária, os processos e os meios de conquista desses objetivos (Libâneo, 2003, p. 382).

Por meio desse estilo de gestão, democrático-participativo, a educação pode ser exercida em sua totalidade. Para tanto, os gestores devem mediar as inter-relações e interações para que ocorra um processo de ensino-aprendizagem inclusivo e qualitativo, no qual todos os sujeitos terão voz e vez, ou seja, poderão cumprir os seus deveres e exigir os seus direitos, de forma que estejam sempre atentos a legislação e as políticas públicas vigentes.

Podemos dizer que hoje os gestores exercem uma função realista, que eles construíram ao longo de suas práticas com base na demanda da realidade. A educação sendo vista como uma prática social deve estar diretamente vinculada a esta prática, ultrapassar os limites do ambiente escolar, caminhar em busca da objetividade, da subjetividade e da totalidade da educação.

Fica explícito, também, que a equipe gestora deva construir junto aos educadores esforços coletivos para uma educação transformadora pautada nos princípios éticos, humanistas e reflexivos. A equipe escolar precisa estabelecer vínculos e relações nos espaços educativos para que o processo seja coletivo e contínuo. Portanto, fica implícito no Projeto Político Pedagógico que a finalidade da educação deve estar voltada para os alunos, neste caso oportunizando a “Educação para Todos”, na qual todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de acesso, permanência e sucesso escolar, cabendo aos gestores mediar todas as discussões em torno da educação inclusiva. Projeto este adequado à demanda, bem como o



atendimento de apoio especializado, metodologias, técnicas, estratégias, que contemplem tanto o corpo docente (formação continuada) como o corpo discente.

É pelo Projeto Político Pedagógico que a escola estabelece as relações com a sociedade na busca de parcerias para sanar ou minimizar as dificuldades encontradas no decorrer do processo educativo. A escola é desafiada a todo o momento quando proporciona uma proposta de educação inclusiva, pois é pelas diversidades que se constrói escolas críticas, responsáveis e comprometidas com a formação de cidadãos atuantes reflexivos na sociedade em que vivem.

Ressalta-se a importância da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico por todos os envolvidos no processo educativo, logo que por meio deste documento são propostos momentos e atividades que devem contemplar os diferentes setores, de maneira que os sujeitos possam participar democrática e reflexivamente, superando as limitações e batalhando por um ensino interativo e qualitativo que resulte em uma aprendizagem e crescimento significativos para todos os envolvidos no processo educativo.

Nesta concepção de totalidade cabe os gestores participarem, mediar, construir o processo educativo com os demais envolvidos. E a equipe gestora precisa articular o processo da educação inclusiva, oportunizar a integração entre todos os envolvidos no processo educativo, estabelecer relações e interações entre toda comunidade escolar e contemplar todos os educandos, considerando suas diferenças individuais e ressaltando as suas potencialidades.

Todos os setores da escola devem se “comunicar” de maneira que a proposta, a fala e a ação sejam coerentes. O cotidiano escolar desvela tudo aquilo que ocorre em seu contexto. Ele não tem uma linearidade, embora a rotina dele faça parte, assim como uma certa hierarquização de tarefas e procedimentos. Há que se pensar, também, que nele existem esquemas de resistência, e que, às vezes, a homogeneidade de suas ações se dá, por falta de compreensão e de aceitação das diferenças (Grinspun, 2002, p.55):

É imprescindível que a gestão escolar esteja voltada para o que ocorre no cotidiano escolar (escola, família, comunidade), pois todos os acontecimentos relacionados ao aluno afetam diretamente seu desempenho escolar e suas atitudes/ comportamentos. Se o aluno é aceito na sua totalidade sente-se integrado na escola.

Os gestores, muitas vezes, precisam “ir a campo” pesquisar o cotidiano do aluno, conhecer sua história de vida, a fim de buscar respostas que reflitam diretamente os seus desempenhos, “desocultando o oculto”, pois só assim serão capazes de compreender a realidade do aluno. A gestão terá uma participação significativa, estimulará a discussão contínua da prática pedagógica, clarificará a realidade, trará à tona o processo de construção da própria escola, procurando contribuir, por meio da criatividade, com as formas mais abrangentes, mais específicas de que a escola necessita.

De acordo com Libâneo (2003, p.382) O trabalho em equipe é uma forma de desenvolvimento da organização que, por meio da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e de modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com práticas individualistas eleva os alunos a produzir melhores resultados de aprendizagem.

A escola deve vivenciar a cidadania no seu cotidiano escolar com constantes reflexões sobre o processo de aprendizagem, proporcionar discussões sobre a temática: “a escola que temos e a escola que queremos”, posicionar-se e tomar decisões inerentes ao processo educativo, articular a dialogicidade dentro e fora da escola, discutir direitos e deveres, refletir sobre exclusão social e, conseqüentemente, fracasso escolar, repetência e evasão escolar, respeitar cada um como ser único e com características individuais, trabalhar valores na sua concepção mais ampla, já que é pelo exercício da cidadania que nos tornamos cidadãos críticos, reflexivos, autônomos e participativos na sociedade.

A equipe gestora deve proporcionar momentos de discussões, bem como situações onde os envolvidos possam construir a aprendizagem, sendo cada um protagonista consciente de suas atitudes, sem perder a especificidade de suas funções, buscando a construção do processo coletivo para que aconteça justiça social, onde a escola possa contemplar a diversidade de TODOS os sujeitos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

A equipe gestora que adota a concepção democrático-participativa estará proporcionando a todos os envolvidos no processo educativo uma prática pedagógica caracterizada em aspectos diversos, os quais oportunizarão a participação de todos (equipe gestora, pais, alunos, professores e funcionários). Por meio de vínculos afetivo-relacionais baseados em princípios como o da ação-reflexão-ação, no desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem da escola enquanto



instituição que forma e é formada pelos sujeitos que a constituem e a vivenciam.

Algumas Considerações

Frente a análise realizada, podemos fazer as seguintes considerações sobre o tema:

- A construção e a implementação do PPP são instâncias diferentes mas que estão correlacionadas, exigindo dos profissionais de ensino da escola uma ação reflexiva sobre o mesmo;
- O PPP construído e implementado pela comunidade escolar retrata uma gestão democrática e o real papel da escola;
- Projeto Político-Pedagógico é processo permanente de reflexão e transformação da realidade escolar.
- A escola deve ser um espaço comprometido com os interesses sociopolíticos dos cidadãos;
- O PPP não pode ser "construído" na sala do diretor(a) com a coordenação pedagógica e o orientador(a) educacional e simplesmente apresentado a comunidade educacional;
- A equipe gestora tem papel fundamental na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola.

Nesse sentido urge que as escolas elaborem seu Projeto Pedagógico em consonância com a realidade escolar local, não perdendo de vista que o PPP requer tempo para ser organizado, implementado e permanentemente avaliado.

Sem uma equipe gestora profissional e qualificada fica difícil o surgimento de uma "cultura pedagógica" que prime por uma gestão democrática e verdadeiramente educativa. Essa gestão vem consolidar a participação da comunidade educacional na escola, favorecendo o desenvolvimento e/ou envolvimento em novas ações, haja visto inclusive que a equipe deverá qualificar cada vez mais e melhor os professores no seu trabalho pedagógico, tanto no âmbito de sala de aula como na comunidade.

Ações deste tipo caracterizam a própria proposta da escola em uma outra configuração, pois será por meio de uma gestão democrática que o PPP terá sentido, será vivido e redimensionado.

Tanto os professores quanto a equipe gestora deverão propôr estudos teóricos e



práticos sobre como operacionalizar o Projeto Pedagógico, tendo em vista que os estudos sobre esse tema têm indicado possíveis encaminhamentos metodológicos de que a escola pode vir a se apropriar, desde que os mesmos aproximem-se realmente da realidade escolar.

Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. (2003). *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez.
- Azevedo, M. R., & Cunha G. R. (2008). Gestão Escolar e Educação Inclusiva: uma parceria necessária e emergente na escola. *Educação: teoria e prática*, 18, n.31, 53-72.
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2003). Dimensão Política do Projeto Pedagógico da Escola. *Revista Abc Educativo*, 4, nº 24 Maio.
- Grinspun, M.P.S.Z. (2001). *As práticas dos orientadores educacionais*. São Paulo: Cortez.
- Libâneo, J. C. (2001). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa.
- Souza, R. A., & Carnielli, B. L. (2003) Os Efeitos do Projeto Político Pedagógico na Gestão Escolar, segundo a concepção dos Alunos. *Estudos em Avaliação Educacional*, nº 28, jul-dez
- Veiga, I. P. A. (1995). *Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível*. Campinas: Papirus (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).