

CARLA JULIANE DOS SANTOS

**O PAPEL DO DIRETOR NA ELABORAÇÃO - AVALIAÇÃO DO  
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA PÚBLICA:  
DESAFIOS E ENFRENTAMENTOS**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Organização do Trabalho Pedagógico.

Orientadora: Maria Madselva Ferreira Feiges

CURITIBA  
2007

## **AGRADECIMENTOS**

Aos funcionários da Escola Municipal Antonio Scarante pela aprendizagem proporcionada nos anos de 2005 e 2006, aos quais dediquei todo meu esforço para fazê-los acreditar que é possível ser feliz naquilo que se faz.

Aos alunos que conheci nestes dois anos de trabalho, que me fizeram, rir, chorar, se preocupar, estudar e que motivaram todas as minhas ações enquanto gestora de escola pública, a qual posso afirmar que é de qualidade!

Muito Obrigada!

## A ESCOLA

Escola é...

O lugar onde se faz amigos, não se trata só de  
prédios, salas, quadros, programas, horários,

Conceitos...

Escola é, sobretudo, gente, gente que trabalha, que  
estuda, que se alegra, se conhece, se estima.

O diretor é gente,

O coordenador é gente, o professor é gente, o

Aluno é gente, cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor na medida em

Que cada um se comporte como colega, amigo,

Irmão.

Nada de "Ilha cercada de gente por todos os lados".

Nada de conviver com as pessoas e depois

Descobrir que não tem amizade a ninguém, nada

De ser como o tijolo que forma a parede,

Indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só

Trabalhar, é também criar laços de amizade, é criar ambiente de

Camaradagem, é conviver, é se "amarrar nela"!

Ora, é lógico...

Numa escola assim vai ser fácil estudar, trabalhar,

crescer, fazer amigos, educar-se,

Ser feliz

Paulo Freire

## RESUMO

O presente trabalho estuda o papel do diretor na elaboração-avaliação do Projeto Político-Pedagógico nas escolas, entendendo que o diretor antes de ser um administrador deve ser um educador, capaz de estabelecer relações de respeito no interior da escola. O diretor, enquanto um dos elementos da gestão escolar tem a função de articular o trabalho pedagógico no interior da escola, realizando suas ações de forma que a educação que ocorra no interior da escola seja para a emancipação das camadas populares e não para a manutenção das relações capitalistas. O diretor é um profissional essencial para garantir um ensino de qualidade no interior da escola. O modelo de gestão da escola expressa no Projeto Político-Pedagógico pressupõe atender a função essencial da escola pública que é a socialização do saber sistematizado, indispensável ao exercício da cidadania, assim como na produção e sistematização de um novo saber nascido das necessidades da prática social. Este trabalho é realizado a partir de análise das políticas públicas implantadas no município de Piraquara - Pr no período de 2001 a 2004. A autora ressalta a importância da gestão democrática no interior das instituições de ensino, como elemento norteador para a elaboração do P.P.P e a partir desta discussão analisa a implementação deste nas escolas de ensino fundamental (1ª. a 4ª. Séries) da rede pública de ensino.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico, gestão democrática, políticas públicas, ensino de qualidade.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	06
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 A HISTÓRIA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NO BRASIL, TEORIA E ASPECTOS LEGAIS</b> .....	15
2.1 AS DIFERENÇAS ENTRE PROPOSTA PEDAGÓGICA, PLANO DE TRABALHO DOCENTE E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	15
2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS IMPLANTADAS NO MUNICÍPIO DE PIRAQUARA/ PR (2001 A 2004) DESAFIO PARA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	22
2.2.1 DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO: LEI DE ELEIÇÃO DE DIRETORES...22	
2.2.2 FORMAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES.....23	
2.2.3 REDIMENSIONAMENTO DAS ASSOCIAÇÕES DE PAIS, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS.....26	
2.2.4 ELABORAÇÃO COLETIVA DAS DIRETRIZES CURRICULARES MUNICIPAIS.....28	
<b>3 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO POLÍTICA PÚBLICA DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES</b> .....	31
3.1 RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO/ AVALIAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE PIRAQUARA/ PR.....	32
3.2 O CAMPO DE PESQUISA: METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS.....	37
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	44
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	48

## 1 INTRODUÇÃO

É muito recente na história da educação brasileira o debate sobre gestão democrática. É na Constituição Federal de 1988 que esta discussão se inicia, no artigo 206, VI, diz que um dos princípios do ensino é a gestão democrática na forma da Lei. Na Lei de Diretrizes e Bases da educação brasileira 9394/96, artigo 3º: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VIII, gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, e no artigo 14, “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

No dicionário Aurélio o termo democrático é: relativo ou pertencente à democracia. Democracia: governo do povo, soberania popular. Doutrina ou regime político baseado nos princípios da soberania popular e da distribuição eqüitativa do poder, ou seja, regime de governo caracterizado, em essência, pela liberdade do ato eleitoral, pela divisão dos poderes e pelo controle da autoridade, dos poderes de decisão e execução.

A gestão democrática na educação escolar se manifesta na administração colegiada, que de acordo com Prais (1990, p. 60,61), é o caminho possível na construção de uma escola democrática, pois, requer a participação de toda a comunidade nas decisões do processo educativo democratizando as relações no interior da escola. Cabe ao colegiado o exercício das funções normativas e deliberativas no que diz respeito à prática pedagógica da escola, ou ainda “(...) a administração colegiada exige uma nova organização na escola e um novo compromisso por parte de todos os seus integrantes”.

A administração colegiada deve ser capaz de garantir a participação de todos os membros da comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de co-responsáveis no projeto político-pedagógico da escola:

A participação favorece a experiência coletiva ao se efetivar a socialização de decisões e a divisão de responsabilidades. Ela afasta o perigo das soluções centralizadoras e dogmáticas desprovidas de compromisso com os reais interesses da comunidade escolar, efetivando-se como processo

de co-gestão. A participação constitui-se, pois, em elemento básico de integração social democrática. (PRAIS, 1990, p.84).

A gestão escolar é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam no conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo se sustenta no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomadas de decisões e a possibilidade de amplo acesso às informações a todos os sujeitos que compõem direta ou indiretamente o processo educativo da escola.

O diretor, enquanto um dos elementos da gestão escolar tem a função de articular o trabalho pedagógico no interior da escola, realizando suas ações de forma que a educação que ocorra no interior da escola seja para a emancipação das camadas populares e não para a manutenção das relações capitalistas, garantindo que a especificidade da educação se cumpra no espaço escolar. De acordo com Saviani:

(...) a compreensão da natureza da educação enquanto um trabalho não material cujo produto não se separa do ato de produção nos permite situar a especificidade da educação como referida aos conhecimentos, idéias, conceitos, valores, atitudes, hábitos, símbolos sob o aspecto de elementos necessários à formação da humanidade em cada indivíduo singular, na forma de uma segunda natureza, que se produz, deliberada e intencionalmente, através de relações pedagógicas historicamente determinadas que se travam entre os homens. (1992, p. 30).

O diretor como coordenador do grande projeto político-pedagógico pode garantir que a natureza e especificidade da educação sejam respeitadas e efetivadas no interior da escola, suas ações pautadas no diálogo e no respeito às diferenças. O diretor é um profissional essencial para garantir um ensino de qualidade no interior da escola.

Historicamente a imagem construída do diretor é a de que este é a figura máxima de autoridade na escola, de acordo com Paro (2000, p. 89) aos olhos de muitos o diretor tem poder ilimitado, e a autoridade que exerce é concedida pelo Estado. O Estado pressiona a direção através de tarefas burocratizadas que lhe são exigidas acarretando em acúmulo de trabalho. "Pressionado pelas exigências

burocráticas e desamparado pelos órgãos do sistema no que tange à supervisão pedagógica, o diretor se vê sem tempo nem condições para cuidar dos assuntos que dizem respeito diretamente ao processo ensino-aprendizagem” (PARO, 2000, p. 98).

Para que o diretor cumpra seu papel, ou seja, organizar o trabalho de forma que todos os alunos aprendam e que todos tenham condições de trabalho, é necessário conhecer o problema da escola pública para que encaminhem medidas buscando a superação dos problemas. Neste sentido é fundamental que as Secretarias estaduais e municipais de educação estejam atentas quanto às possibilidades da direção concretizar uma ação no interior do espaço escolar antes de apenas solicitar que determinações sejam realizadas, e acima de tudo é necessária que seja proporcionado à escola condição física e humana para que o trabalho se efetive. Paro (2000, p.124), faz um alerta no que se refere à figura do diretor:

(...) me parece mais correto vê-lo como alguém que como qualquer outro ser humano está sujeito às determinações sociais mais amplas e, no caso específico da escola, representa apenas um elo na cadeia de poder que condiciona a estrutura do ensino. Parece que o 'diretor autoritário' de hoje é o mesmo professor 'idealista' de ontem, que abominava o autoritarismo dos diretores.

É necessário ressaltar que não pretendo defender posturas autoritárias no interior das escolas e sim refletir sobre os motivos que levam a gestão das escolas a adotar posicionamentos antidemocráticos.

De acordo com Prais (1990, p.86) o diretor deve ser um educador. Precisa ter a capacidade de saber ouvir, alinhar idéias, questionar, interferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação com o propósito de coordenar efetivamente o processo educativo.

Para realizar uma gestão democrática é necessário envolver toda comunidade escolar (pais, alunos, professores, auxiliares de serviços gerais, merendeira, secretário, guardião, etc.) no planejamento e nas decisões de ações na escola. A comunidade é representada nos Conselhos Escolares, na Associação de Pais, Mestres e Funcionários, nas reuniões e em todos os movimentos realizados na escola.

O modelo de gestão da escola expressa no Projeto Político-Pedagógico, pressupõe atender a função essencial da escola pública que é a socialização do saber sistematizado, indispensável ao exercício da cidadania, assim como na

produção e sistematização de um novo saber nascido das necessidades da prática social (PRAIS, 1990, p.19).

O diretor, assim como todo funcionário da escola, precisa ter clareza de que a escola é um serviço público e como tal terá que atender às necessidades da comunidade na qual está inserida, repassando informações a respeito do funcionamento da escola, orientando quanto à participação de programas sociais e na área da saúde ofertados na região, e principalmente atendendo as pessoas que chegarem à escola de forma respeitosa.

A escola foi historicamente utilizada como mantenedora da ordem social vigente, desde a sua implementação até os dias atuais. Atualmente, não é diferente, a escola atende diretamente aos interesses do sistema de produção capitalista. Para entender o papel do Projeto Político-Pedagógico na escola pressupõe compreender a relação da escola-sociedade.

No entanto é importante compreender que:

A escola não é a propriedade, a coitada, da classe no poder, é o lugar da luta de classes, onde as exigências das massas (pais, alunos), as necessidades da ciência e das técnicas, a consciencialização dos professores se opõem ao domínio da classe dominante. (SNYDERS, 1974, p. 360).

Neste sentido a escola tem papel fundamental na formação cultural e política dos sujeitos, é neste espaço social que todos precisam ter acesso aos conhecimentos sistematizados e acumulados historicamente pelas sociedades.

Conforme Abramowicz (1997, p.169) a escola é um espaço onde o processo de aprendizagem deverá ser acelerado e agradável e para isso os conteúdos trabalhados deverão ser menos alienantes mais dinâmicos e desafiadores, ou ainda, de acordo com Veiga (2003, p. 268) desenvolver o educando, prepará-lo para o exercício da cidadania e do trabalho, construir um sujeito que domine conhecimentos, dotado de atitudes necessárias para fazer parte de um sistema político, para participar dos processos de produção da sobrevivência e para desenvolver-se pessoal e socialmente.

No processo de ensino-aprendizagem o professor é o mediador entre o conhecimento que o aluno já possui e o conhecimento científico. O trabalho escolar nesta concepção fundamenta-se nos princípios de uma gestão democrática, pois esta possibilita que as decisões sejam tomadas coletivamente, atendendo aos

interesses de todos e não apenas a interesses individualizados. Neste sentido, torna-se imprescindível clarear o papel da gestão escolar, pois esta se pauta nos princípios de uma gestão democrática, prevendo ações políticas e educacionais voltadas à organização e reorganização da escola de forma que os “poderes” sejam socializados, a fim de que os objetivos de uma educação transformadora se efetivem. Um destes instrumentos é o Projeto Político-Pedagógico. A sua elaboração-avaliação inclui a participação de toda a comunidade escolar: pais, alunos, professores, auxiliares de serviços gerais, secretário, merendeira, guardião, pedagogo, diretor, etc. A elaboração (texto escrito) do Projeto Político-Pedagógico não é tarefa específica do pedagogo, é trabalho coletivo. Cabe ao diretor e pedagogo organizar as condições e coordenar o trabalho de discussão e elaboração do texto.

O Projeto Político-Pedagógico é a própria organização do trabalho pedagógico da escola, ou ainda de acordo com Veiga:

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 sóciopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (1995, p.13).

A dimensão política e a dimensão pedagógica são indissociáveis, porque o Projeto Político-Pedagógico é um processo contínuo de reflexão e discussão dos problemas da escola, no qual se objetiva a busca de soluções para os problemas encontrados e também se planeja os rumos em que a educação irá tomar no espaço escolar. Se toda a comunidade escolar for consultada (ou suas representatividades), as possibilidades de achar alternativas possíveis para a solução das dificuldades serão muito maiores do que se apenas o diretor deliberar uma ação.

De acordo com Rossa (1999, p.78) o Projeto Político-Pedagógico precisa ser uma construção coletiva, pois só assim poderá mexer com as estruturas instaladas na escola. Neste sentido, o ponto de vista de toda a comunidade escolar é muito importante, pois muitas vezes o que um pai considera importante e imprescindível na escola, não é o mesmo que um professor ou qualquer outro membro da comunidade escolar considera. Sendo a construção do projeto uma ação coletiva, a opinião da comunidade escolar será atendida, ou ainda conforme Veiga:

(...) o projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos. (2003, p.275).

O projeto explicita com clareza a concepção de educação, escola, homem, sociedade, mundo, democracia, cultura, conhecimento, cidadania, tecnologia, trabalho, escola, ensino, aprendizagem avaliação determinando assim a identidade do projeto que se pretende desenvolver. Quando a discussão do projeto é coletiva há o favorecimento de um clima de diálogo, cooperação e principalmente de respeito à opinião do outro. Gera também um sentimento de pertencimento, todos se vêem como sujeitos do processo o que favorece o desenvolvimento de todas as atividades.

O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento de luta em prol da democratização, voltado para a inclusão, que favorece o diálogo, a cooperação, proporciona a integração de toda a comunidade escolar garantindo assim a coerência ao processo educativo (VEIGA, 2003, p. 278).

Essa pesquisa tem a finalidade de analisar como os diretores das escolas públicas de Ensino Fundamental (1ª. a 4ª. Séries) do município de Piraquara -PR desenvolvem/ desenvolveram seu trabalho pedagógico como sujeitos responsáveis pela elaboração-avaliação do Projeto Político- Pedagógico (P.P.P.), na perspectiva de que este é um dos instrumentos possíveis para a gestão democrática na escola é que se desenvolveu esta pesquisa. Partiu de três questões orientadoras: 1) O diretor de escola atua como sujeito responsável pela construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico? 2) A comunidade escolar participou da construção do Projeto Político-Pedagógico? 3) Como vem sendo avaliado e reconstruído o Projeto Político-Pedagógico na perspectiva de articulação com outras políticas públicas?

Este trabalho está organizado em dois capítulos, o primeiro capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a literatura dos fundamentos teóricos que orientaram a discussão de políticas pública propostas pela Secretaria Municipal de Educação - SMED do município de Piraquara/ PR no período de 2001 a 2004, associadas à elaboração do Projeto-Político Pedagógico.

O segundo capítulo relata a experiência educacional da autora deste trabalho e também caracteriza o campo da pesquisa e metodologia utilizada para coleta e

análise dos dados nas escolas pesquisadas. Apresenta um relato de experiência pessoal da pesquisadora no processo de elaboração/ avaliação do projeto em escola pública da Rede Municipal de Ensino de Piraquara - PR, em seguida procura-se analisar como ocorre a elaboração/ avaliação do P.P.P.nas escolas públicas de Ensino Fundamental (1ª. a 4ª. Séries) no município de Piraquara. Apresenta ainda, neste capítulo algumas conclusões preliminares como reflexão sobre o problema estudado.

A metodologia adotada para este trabalho é a seguinte: levantamento de fontes bibliográficas em bibliotecas e livrarias, leitura e fichamento dos textos lidos; entrevistas com pessoas que estiveram envolvidas com a implantação de políticas públicas de educação no município de Piraquara no período de 2001 a 2004 com a finalidade de colher dados fidedignos; aplicar e analisar as entrevistas realizadas nas escolas de ensino fundamental de Piraquara/ PR, comparar todos os dados obtidos com referência bibliográfica a respeito do assunto.

## **2 A HISTÓRIA DO PROJETO-POLÍTICO PEDAGÓGICO NO BRASIL, TEORIA E ASPECTOS LEGAIS**

O termo Projeto Político-Pedagógico não tem referência na legislação no período de 1996 a 2002, pois neste período intensificaram-se as políticas neoliberais na educação. Este termo é defendido pelos educadores críticos e pressupõe uma construção coletiva da identidade da escola. “Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político” (GADOTTI, 1997, p.34).

O projeto na concepção crítica de educação refere-se à organização dos saberes necessários à emancipação social, política, cultural e econômica das camadas populares. É justamente contra estes saberes que se coloca o neoliberalismo, na visão de suas reformas educacionais.

### **2.1 AS DIFERENÇAS ENTRE PROPOSTA PEDAGÓGICA, PLANO DE TRABALHO DOCENTE E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

É muito comum no meio educacional acreditar que proposta pedagógica, plano de trabalho docente e projeto político-pedagógico (P.P.P.) são a mesma coisa, no entanto se faz necessário explicitar que se trata de expressões distintas. Tal confusão se embasa na própria Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da educação brasileira-9394/96, que trata como proposta pedagógica nos artigos 12, I e 13, I, plano de trabalho no artigo 13, II e projeto pedagógico no artigo 14, I.

Ao ler tais artigos é necessário ter bastante atenção, pois ao mesmo tempo em que permite confundir estes três termos, também deixa a idéia de que são abordagens diferentes que precisam ser realizadas no interior das instituições de ensino. A seguir tentaremos distinguir os três termos utilizados na LDB.

Proposta pedagógica ou ainda proposta curricular é o documento que relaciona a concepção de educação defendida na instituição de ensino, juntamente com os conteúdos que serão trabalhados, explicitando qual será a metodologia utilizada e seus critérios de avaliação. Ou ainda, “A proposta curricular inclui a organização curricular propriamente dita e a organização pedagógico-didática” (LIBÂNEO, 2004, p. 167-168). A proposta pedagógica contém o currículo a ser

desenvolvido na escola, no qual se define o que ensinar, para que ensinar e como ensinar, entendendo que todo este processo é permeado pela avaliação.

Não podemos falar de proposta pedagógica sem abordarmos a questão do currículo. De acordo com Vasconcellos (2002, p.99) currículo é:

(...) todo o processo de educação escolar por ser intencional e sistemático, implica a elaboração e realização de experiências (incluindo aí a avaliação) de um programa de experiências pedagógicas a serem vivenciadas na sala de aula e na escola. Estamos entendendo por currículo este conjunto de atividades.

Conforme Vasconcellos (2002) não se pode conceber uma reflexão sobre currículo que não leve em conta a questão do “currículo oculto”, aquilo que efetivamente acontece na escola, embora não tenha sido planejado, e que sequer é admitido pela instituição: as diversidades dos sujeitos (culturais, étnicas e de gênero), a distância entre o desejado e o realizado, a influência da cultura escolar, etc. Este mesmo autor em outra obra demonstra que a concepção de currículo repercute na organização do trabalho pedagógico. O currículo por si só não garante que o trabalho realizado na escola tenha sucesso, outros mecanismos precisam ser garantidos. Entre eles pode-se destacar a formação continuada dos professores que se configura num dos principais mecanismos de mudança, pois a verdadeira revolução ocorre na sala de aula, através de práticas pedagógicas críticas, reflexivas, fundamentadas na opção clara por um projeto de educação transformador.

Numa perspectiva crítica de educação, a função social da escola é trabalhar com os conhecimentos científicos organizados no currículo, é de sua responsabilidade garantir a todos os que nela estão à aprendizagem efetiva e assim, contribuir para verdadeira democratização da sociedade, neste sentido, “O currículo é o conjunto dos conteúdos escolares e das práticas formativo-saberes, competências, habilidades, valores, atitudes - trabalhados pela escola e pelos professores de modo explícito ou implícito, por meio de práticas pedagógicas e docentes”. (LIBÂNEO, 2004, p.267).

A educação pública brasileira é alvo de discussões, no que se refere à qualidade de ensino ofertado e aos recursos de que esta dispõe. Indaga-se então qual é a escola que se tem? Está ou não capacitada para cumprir sua principal

função, que é ensinar e formar em todos uma segunda natureza, ou seja, a humanização?

Uma escola democrática pretende formar cidadãos críticos e agentes construtores de sua própria história. Portanto, estará voltada aos interesses daqueles que nela estão, atendendo suas necessidades e priorizando a diminuição das desigualdades sociais. Para tanto, o currículo deve ser elaborado tomando o cuidado de distinguir o que é essencial e o que é secundário na formação, (SAVIANI, 1992, p. 24).

A propósito a escola pública é a única via de acesso dos mais pobres da classe trabalhadora ao saber científico. Este saber que foi produzido historicamente pelos homens através do trabalho deve ser socializado na escola pública, de forma sistemática e com uma intencionalidade transformadora, constituindo-se em currículo clássico e essencial.

Com efeito, o currículo não é neutro, mas expressa uma determinada concepção de homem e sociedade. Para a escola pública, a única concepção que orienta um ideal verdadeiramente democrático é aquela que toma por referencial a utopia de transformação da sociedade dividida em classes sociais e, portanto, marcada por profundas contradições.

Para melhor entendermos como deverá se dar o processo de elaboração de uma proposta pedagógica utilizaremos as contribuições de Libâneo:

A proposta curricular da escola implica decisões conjuntas dos professores, para o que se requer:

1. Conhecimento e análise crítica das orientações normativas do sistema nacional de ensino e das diretrizes estaduais ou municipais (...), para definir a proposta curricular da escola: qual modelo curricular adotar? Quais objetivos e conteúdos? Quais os critérios da seleção e organização dos conteúdos?
2. Explicitação dos princípios norteadores de formação expressando expectativas em relação à formação esperada (perfil) dos alunos, considerando o contexto sociocultural.
3. Formulação de objetivos e competências gerais por séries, consideradas as várias áreas e/ ou disciplinas, contemplando as dimensões dos conteúdos: conhecimentos/ conceitos, habilidades/ procedimentos e atitudes/ valores.
4. Seleção e organização das disciplinas que irão compor o currículo e de outras atividades curriculares (...).
5. Explicitação de forma de participação dos alunos no planejamento do currículo e nas instâncias de organização e gestão, incluindo a inserção deles nos processos de tomada de decisão.
6. Concepções e procedimentos de avaliação da escola, do currículo, dos professores e da aprendizagem dos alunos. (2004, p.194-195)

A organização do currículo deverá considerar a situação de cada instituição de ensino, sendo assim, muitas vezes a proposta pedagógica de uma escola não será igual a de outra. Tal diferenciação se dará pelo fato de que a proposta pedagógica deverá ser de acordo com a cultura da comunidade escolar que atenderá respeitando seus costumes e sua organização.

O artigo 13, II, da LDB 9394/96 diz que os docentes têm como obrigação “elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”, sendo desta forma possível compreender que plano de trabalho docente é o registro que professor utiliza para realizar seu trabalho em sala de aula com seus alunos, e que esta atividade deverá estar em consonância com a proposta pedagógica da escola.

O plano de trabalho docente corresponde ao plano didático que deverá estar “(...) articulado à realidade dos educandos, à essência significativa da área de saber, aos outros educadores (trabalho interdisciplinar) e à realidade social mais geral” (VASCONCELLOS, 1999, p. 103). Um plano de trabalho prevê alguns momentos, primeiro é realizado sua *elaboração*, momento este em que o professor irá considerar as aprendizagens já dominadas pelos alunos, as que precisam ser aprimoradas e aquelas que ainda precisam ser adquiridas. Neste momento o docente deverá prever quais serão os conteúdos que serão trabalhados, a metodologia que será aplicada, bem como os recursos que serão utilizados.

Num segundo momento o professor fará a *aplicação* do plano de trabalho, este momento se dará de forma interativa, onde o professor passa os conteúdos que se propôs na elaboração do plano, considerando sempre aquilo que o aluno já sabe e mediando para que este adquira novos conhecimentos. Este momento é também marcado por tomadas de decisões do docente, este deverá estar atento quanto à aprendizagem de seus alunos, ao perceber que sua aula não está alcançando os objetivos propostos poderá mudar os encaminhamentos para que isto se efetive.

O último momento do plano se destinará a *avaliação*, isto não significa que a avaliação é a última coisa que se faz, mas sim que a partir do que foi realizado é que o professor dará continuidade ao seu trabalho delimitando novos objetivos a serem alcançados. Este momento é mais de avaliação do docente do que do aluno.

Conforme Vasconcellos (1999) o plano de trabalho possibilita a reflexão e a (re) significação do trabalho; resgata o espaço de criatividade do educador; favorece a pesquisa sobre a própria prática; organiza o currículo, racionalizando as

experiências de aprendizagem, tendo em vista tornar a ação pedagógica mais eficaz e eficiente; estabelece a comunicação com outros professores e alunos; não desperdiça atividades e oportunidades de aprendizagem e ainda resgata o saber docente e a cultura pedagógica do grupo.

Muitos professores se colocam resistentes ao ato de planejar, julgam esta ação desnecessária por acreditarem que dominam os conteúdos de tal forma que não precisam escrevê-lo de forma organizada e sistemática, no entanto tal ação é essencial para que os objetivos da escola se efetivem.

O plano de trabalho docente deverá ser elaborado periodicamente. Este processo de elaboração, acompanhado pela coordenação pedagógica da escola, não pode perder de vista as necessidades apresentadas pelos alunos. Muitas vezes, os professores se vêem pressionados pela quantidade de conteúdos previstos na proposta pedagógica da escola e passam pelos conteúdos apenas para “vencer a proposta”, no entanto estas atitudes devem ser revistas, pois de nada adianta passar o conteúdo sem que seja proporcionada a aprendizagem dos alunos.

Ao elaborar seu plano de trabalho, o professor busca um trabalho significativo, de forma que possibilite a aprendizagem dos alunos. Muitos são os modelos de plano de trabalho que podemos identificar nas diferentes redes de ensino, no entanto a seguir detalharemos o modelo utilizado nas escolas públicas do município de Piraquara: a) *área do conhecimento*; b) *período* -prever o tempo que será destinado para realização do plano, deve constar as datas de início e de término do plano; c) *conteúdos*- elencar os conteúdos que serão trabalhados, os quais deverão ser retirados da proposta pedagógica da escola. Os conteúdos elencados devem ter relação entre si, bem como estarem coerentes com o tempo previsto; d) *objetivos* - detalhar o que se pretende atingir a partir dos conteúdos selecionados; e) *encaminhamento metodológico e proposta de trabalho para o aluno* - explicitar os procedimentos, técnicas, estratégias, que serão utilizadas pelo professor, assim como o que o aluno fará frente às propostas apresentadas pelo professor, as atividades desenvolvidas deverão sistematizar os conteúdos previstos; f) *recursos* - elencar todos os materiais que serão utilizados no desenvolvimento do plano de trabalho; g) *critérios de avaliação* - são eles que orientam a avaliação durante todo o andamento das aulas indicando aqueles alunos que se apropriaram e aqueles que ainda não. A partir disso o professor irá redimensionar sua prática; h)

*instrumentos de avaliação*-serão os instrumentos utilizados para avaliar os alunos, produção de texto, painéis, atividades mais elaboradas, entre outros.

Faz-se necessário ressaltar ainda que “O ato de planejar não se reduz ao momento da elaboração de planos de trabalho. É uma atividade permanente de reflexão e ação” (LIBÂNEO, 2004, p.150).

A seguir tentaremos clarificar o significado de Projeto Político-Pedagógico, para tanto utilizaremos uma citação a respeito do significado de projeto:

Projeto é uma antecipação, uma vez que o prefixo *pro* significa antes. A palavra vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa ‘lançar para diante’. Assim, significa ‘dirigir-se para o futuro’, ‘lançar-se na direção possível’. Relaciona-se com um tempo a vir, com o futuro de que constitui uma antecipação, uma visão prévia. Neste caso, é o futuro que deve orientar e conduzir nossa ação presente. (VEIGA, 2004 p.57)

A legislação educacional vigente deixa transparecer a idéia de Projeto Político-Pedagógico, apenas com Projeto Pedagógico, no entanto, neste trabalho, não deixaremos de mencionar o termo “político”, por entender que este é fundamental. “É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade (...) pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade” (VEIGA, 1996, p.13).

Projeto Político-Pedagógico, ou apenas P.P.P. diz respeito à autonomia da escola na construção coletiva de sua identidade. Este projeto aborda a concepção da comunidade escolar explicitando o que se entende a respeito de educação, homem, mundo, sociedade, democracia, cultura, conhecimento, cidadania, tecnologia, trabalho, escola, aprendizagem, avaliação e outros. No P.P.P. estão expressos os desejos e as necessidades da comunidade escolar.

A construção do P.P.P. implica em organizar alguns momentos: no primeiro momento se faz a identificação da instituição de ensino, sua capacidade de atendimento, modalidades de ensino atendidas, corpo de funcionário pedagógico e administrativo, espaço físico, bem como menciona de forma breve o histórico da escola. Posteriormente, se passa a situar a escola elaborando o marco situacional “(...) o marco situacional é um olhar do grupo que planeja sobre a realidade em geral: como a vê, quais seus traços mais marcantes, os sinais de vida e de morte. É,

portanto o momento de análise da realidade mais ampla na qual a instituição está inserida“ (VASCONCELLOS, 1999, p.182).

Na elaboração do marco situacional, passa-se a pensar nos objetivos almejados pela escola, estes são amplos e também específicos, se assim o grupo desejar. Após contextualizar a escola, suas características, suas necessidades, é a hora de analisar tais questões teoricamente, este momento se chama marco conceitual, ou ainda marco doutrinal conforme alguns autores. O marco conceitual expressa a opção teórica que revela a utopia social e educacional: o que se pretende alcançar em termos de transformação da prática pedagógica e social.

É no marco conceitual que se deve explicitar a concepção de sociedade, de mundo, de homem, cultura, ciência, trabalho, tecnologia, cidadania, educação /escola, conhecimento, ensino, aprendizagem, avaliação. Também é importante que no texto apareçam os princípios de gestão democrática e os instrumentos de ação colegiada, de currículo, a matriz teórica e organização dos conteúdos, os critérios de organização de turmas, a concepção de avaliação, seus instrumentos, registros dos resultados, recuperação e forma de comunicação desses resultados aos alunos e aos pais.

Na interface entre a elaboração do marco conceitual e marco situacional elaborase o marco operacional. Neste tópico serão apresentadas as grandes linhas de ação referentes à organização interna da escola/ função específica, as relações entre os aspectos administrativos e pedagógicos, o papel das instâncias colegiadas na democratização das relações e na socialização do conhecimento, a formação continuada dos trabalhadores em educação e dos conselheiros, as condições físicas, materiais e didáticas, a prática docente: planejamento e análise crítica das práticas, a organização da hora-atividade: objetivo e finalidade.

Pensar o P.P.P. é pensar a função da escola, qual a sua finalidade, quais são seus objetivos, se estas questões foram pensadas pelo coletivo da escola, o que cria a possibilidade de sua implementação em termo de totalidade. De nada adianta pensar em belas teorias, se estas não forem analisadas, criticadas é até mesmo modificadas pelo coletivo. Não se pode pensar em P.P.P.sem pensar num modelo de gestão democrática, pois somente assim é possível que este documento “tenha vida”, e não seja apenas mais um documento arquivado na escola.

De acordo com Veiga (2004, p. 63) construir um projeto significa trilhar caminhos de coragem, consciência crítica e esperança de uma escola melhor para

todos. Sendo o P.P.P. um espaço de autonomia da escola, é necessário que seja “alimentado” constantemente, todas as discussões realizadas na escola deverão ser analisadas a partir dos referenciais teórico defendidos neste documento e também, todos os momentos de discussão deverão contribuir com informações a serem acrescentadas e analisadas de forma teórica no P.P.P., momentos como conselho de classe, momento pedagógico, reuniões com pais e com funcionários, hora-atividade, conversas informais realizadas no interior da escola, entre outros.

## 2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS IMPLANTADAS NO MUNICÍPIO DE PIRAQUARA/ PR (2001 A 2004) DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

### 2.2.1 DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO: LEI DE ELEIÇÃO DE DIRETORES

O processo de escolha para direção das escolas de ensino fundamental em Piraquara até o ano de dois mil e um (2001) ocorreu através de indicação da mantenedora-Prefeitura Municipal de Piraquara, através da Secretaria Municipal de Educação - SMED. Este fato trazia muitos problemas para a escola e para a educação, pois os ocupantes destes cargos nem sempre eram escolhidos por sua competência e capacidade de pensar a educação como um dos elementos transformadores da sociedade.

Era nítida a interferência política partidária na escolha das direções, que eram compostas por líderes de comunidades que conseguiam angariar o maior número de votos para o candidato a prefeito ou vereador.

A partir de 2001 instalou-se o processo de eleição o qual passou a ser regido pela Lei Municipal n. 566/01. Isto representa uma conquista, pois a comunidade escolar passou a escolher seu dirigente. Na primeira eleição, o problema anteriormente abordado não foi totalmente eliminado, pois as mesmas pessoas que tinham liderança na comunidade passaram a se candidatar e agora sendo eleita com legitimação da Lei de eleição de diretores, mantendo a presença marcante dos políticos da região. Com o passar do tempo, a eleição deixou de ser uma questão política partidária em algumas regiões, permanecendo, porém ainda em outras. Um fato importante foi que a implantação da Lei passou a exigir formação inicial do

professor para poder candidatar-se, licenciatura plena em pedagogia ou em outro curso vinculado à educação.

Em 2005 a Lei anterior passou a ser discutida com os representantes das instituições de ensino, o que culminou na elaboração de uma nova Lei a qual propôs algumas alterações e a partir de 26 de setembro de 2005 vigorando a Lei Municipal n. 789/05 a qual “dispõe sobre o procedimento de escolha para a função de diretor e vice-diretor das Instituições de Ensino da Rede Municipal de Educação”.

A escolha de novos dirigentes para as escolas municipais de ensino fundamental através de eleição é um dos meios de se garantir uma gestão democrática, no entanto o que se percebe é que a comunidade escolar ainda não está preparada para tal processo. Algumas das razões que podem determinar esse tipo de atitude/ posicionamento é o fato da sociedade e, conseqüentemente, a escola terem sido regidas por relações autoritárias durante grande parte de sua existência histórica. Verifica-se ainda que muitas das características presentes nas eleições político partidárias também ocorrem nas eleições de direção de escola. É possível identificar durante esse processo de eleição pessoas que apóiam determinado (a) candidato (a) pelo fato de ser seu amigo ou por fazer acordos que futuramente irão beneficiá-lo, desconsiderando completamente se este candidato possui proposta de trabalho comprometida com o Projeto Político-Pedagógico da escola.

Todo processo eleitoral no interior das escolas é conduzido pelo Conselho Escolar, desde a inscrição dos candidatos até a oficialização dos resultados da eleição, se um dos membros deste conselho for candidato precisará ausentar-se.

O próximo subcapítulo explicitará a organização, funções e atribuições do Conselho Escolar.

## 2.2.2 FORMAÇÃO DOS CONSELHOS ESCOLARES

O Conselho Escolar é um dos órgãos que compõem a gestão colegiada da escola. É um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal, que tem como principal atribuição o acompanhamento do projeto político-pedagógico definido pela comunidade escolar, ou ainda:

Os conselhos escolares podem trabalhar no refinamento da concepção de qualidade de ensino na escola. Assim fazendo, estarão ocupando seu espaço de liberdade, pondo em evidência o pluralismo de posições que os compõem e, por certo, também, envolvendo questões de acesso e permanência de alunos. É uma temática desafiadora e que situa o Conselho Escolar como um espaço de cidadania. Os Conselhos Escolares representam um espaço de autonomia e participação, comprometido com a defesa do ensino público gratuito e da valorização do professor. (WERLE, 2003, p.49)

O conselho escolar é um dos meios para a efetivação da gestão democrática, e ainda, um espaço de acolhida, de discussão das questões pertinentes à escola. Ainda utilizando-se Werle (2003 p.58) o conselho é um espaço aberto, um espaço de discussão, um campo de construção comunitária, é um espaço de todos e ao mesmo tempo para todos.

A atuação e representação de qualquer dos integrantes do conselho escolar visa o interesse maior dos alunos, inspirados nas finalidades e objetivos da educação pública, para assegurar o cumprimento da função da escola que é ensinar. A ação do conselho escolar é articulada com a ação dos profissionais que atuam na escola, preservada a especificidade de cada área de atuação.

A autonomia do conselho escolar é exercida com base nos seguintes compromissos: a) a legislação em vigor; b) a democratização da gestão escolar; c) as oportunidades de acesso permanência e qualidade de ensino na escola pública de todos que a ela tem direito.

O Conselho Escolar é normalmente constituído de acordo com o princípio da representatividade, mantendo equilíbrio entre as partes, devendo abranger toda a comunidade escolar cujos representantes nela terão necessariamente voz de voto. O Conselho Escolar é composto pelos seguintes elementos: a) diretor (não conta na paridade); b) 01 (um) representante do assessoramento pedagógico; c) 02 (dois) representantes dos professores - 01 (um) titular e 01(um) suplente; d) 01 (um) representante da equipe Administrativa; e) 02 (dois) representantes de pais de alunos - 01 (um) titular e 01 (um) suplente; f) 03 (três) representante da APPF- 02 (dois) titulares e 01 (um) suplente; g) 01 (um) representante de alunos (4ª série).

Os Conselhos Escolares são um campo político com uma estrutura peculiar. As posições assumidas pelos representantes dos diferentes segmentos são concorrentes com os interesses dos representados, bem como com a satisfação de seus interesses, os quais são determinados pela estrutura das posições e pela oposição dos demais representantes no espaço interno e dinâmico das reuniões dos conselhos escolares. (WERLE 2003, p. 84).

Tendo em vista a efetivação das funções e atribuições dos conselhos escolares, a Secretaria de Educação do Município de Piraquara implantou, no período de 2001 a 2004, um programa de formação continuada específico.

Este programa de formação continuada foi efetivado através de convênio entre a Prefeitura Municipal de Piraquara e a FUNPAR – UFPR, no qual os docentes dessa instituição vinham realizar cursos, seminários, palestras, sendo que os assuntos trabalhados foram: funções e atribuições do Conselho Escolar e de seus membros. Inicialmente o processo de formação foi conduzido pela professora Maria Madselva Ferreira Feiges, posteriormente, o processo intensificou-se com um curso de extensão universitária voltado à formação de conselheiros de escola sob a coordenação do professor Ângelo Ricardo de Souza.

Esse curso foi realizado no período noturno, totalizando uma carga horária de 100 horas / aulas. A carga horária foi definida de acordo com as necessidades do grupo de conselheiros naquele momento, pois muitos ainda não sabiam a importância do seu papel no interior da escola.

Inicialmente a participação ocorreu em número expressivo de conselheiros, mas com o passar do tempo os participantes foram diminuindo, ficando em média um representante por instituição de ensino. Por outro lado o curso compreendeu momentos de estudo e reflexão sobre o cotidiano escolar para os conselheiros de escola, ampliando a discussão sobre o papel do conselho no processo de democratização da escola além de possibilitar a troca de experiências entre os diversos conselhos de escola e discutir as conseqüências das diferentes relações para a manutenção/ superação de práticas centralizadoras/ autoritárias de gestão.

Para melhor organizar os encontros foi entregue aos participantes um documento sistematizando todos os itens a serem discutidos em cada momento, dentre os assuntos abordados destacamos os seguintes: gestão democrática - constituição, funções e ações; a democratização da legislação educacional: Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e o regimento escolar; planejamento educacional: a escola no centro através do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e do Plano Municipal de Educação (PME); a Associação de Pais e Mestres (APM) e o conselho de escola: unidade executora que deve ser democratizada.

Todas as discussões realizadas partiram do significado da gestão democrática e de seus resultados no espaço escolar. Evidenciou-se a importância

do diálogo entre as pessoas no interior da escola para que todas as experiências sejam socializadas e que todos os problemas sejam compartilhados com a intenção de se encontrar as soluções de uma forma coletiva.

Em todas as discussões/ encontros foi abordado o papel do conselho escolar, deixando claro que este é um órgão colegiado organizado como espaço de exercício da democracia nas instituições de ensino. A riqueza dos encontros se concentrou nas discussões promovidas entre os presentes, pois a medida que os conceitos eram trabalhados de forma teórica os participantes estabeleciam relações com a vivência nas instituições das quais eram representantes. Foi possível perceber que em muitas instituições não havia uma gestão democrática e que a formação do conselho escolar atendia apenas uma exigência da legislação.

Ao final dos encontros os participantes receberam certificação, fato este que pode servir como estímulo para continuar estudando e atualizando seus conhecimentos. Foi possível concluir que os objetivos apresentados para a efetivação do curso de formação de conselheiro de escola foram alcançados, ao menos com aqueles que foram até o fim das atividades propostas.

Também fez parte desse processo de formação de conselheiros momentos de orientação jurídica (fundamentos e princípios legais) ministrados pela professora e advogada Ângela Mendonça. Também participaram desses momentos os membros da Associação de Pais, Professores e Funcionários.

### 2.2.3 REDIMENSIONAMENTO DAS ASSOCIAÇÕES DE PAIS, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

Embora a Associação de Pais, Professores e Funcionários (APPF) das escolas existisse há muitos anos, podia-se observar, que esta instância servia apenas como mecanismo legal para arrecadar/ receber recursos financeiros, sendo que nem sempre a aplicação desses recursos destinava ao atendimento da natureza pedagógica da escola. A APPF, na maioria das vezes, não acompanhava, nem questionava a gestão da escola. Ao contrário, quase sempre, a direção da instituição é que determinava as ações dessa instância. Muitas vezes o processo de escolha dos membros da APPF era realizado pela própria direção da escola, a qual escolhia

pessoas de sua confiança e/ou que pudessem contribuir financeiramente com a escola. Dessa forma, seria mais fácil a direção da escola realizar ações de acordo com seus próprios interesses, com aprovação da APPF.

Essa metodologia de composição de chapas para a eleição da diretoria da APPF desconsiderava a importância da assembléia como um instrumento para a efetivação da democracia no interior da escola, de acordo com Paro (2000, p.75) a assembléia geral é um dos órgãos que administra a escola, devendo ser presidida pelo diretor da escola, reunindo-se pelo menos uma vez por semestre.

A partir desse diagnóstico, a Secretaria Municipal de Educação organizou e realizou um processo de formação continuada com os membros da APPF, a partir de 2001. Este processo de formação foi efetivado através do convênio entre Prefeitura Municipal de Piraquara e a FUNPAR – UFPR, teve por objetivos redimensionar as funções e atribuições da diretoria da APPF, pretendendo que esta instância se tornasse de fato um órgão viabilizador da gestão democrática no interior das escolas. O processo foi realizado pelas professoras Maria Madselva Ferreira Feiges e Ângela Mendonça.

Por outro lado, o processo de formação confrontava-se com a falta de recursos financeiros nas escolas, pois as APPF's ainda dedicavam-se a organizar e realizar eventos (festas, bingos, rifas, etc.) para arrecadar recursos. Com a finalidade de extinguir essas ações da APPF, a Secretaria Municipal de Educação implantou, em 2002, o Programa de Descentralização Financeira, ou seja, o repasse mensal de recursos financeiros diretamente para as escolas, de acordo com o número de alunos. Para implantação desse Programa foi composto um grupo de estudos, o qual pesquisou e visitou outros municípios que já haviam implantado tal programa e, de acordo com a realidade do município de Piraquara, elaborou as diretrizes que normatizam a Descentralização Financeira nas escolas municipais.

Simultaneamente a isso, se designou um funcionário no interior da Secretaria de Educação exclusivamente para acompanhar, orientar e fiscalizar a organização, composição e as ações da APPF. No final de cada bimestre a APPF prestava contas a este funcionário, o qual conferia a legalidade ou não das ações.

Em decorrência dessas políticas observaram-se grandes mudanças na natureza da APPF, a qual deixou de ser um órgão exclusivamente relacionado a gestão dos recursos financeiros e tornou-se um dos elementos definidores das ações da escola, tendo em vista garantir a natureza pedagógica dessa instituição.

Seria ingênuo acreditar que todos os problemas foram superados, mas há que considerar alguns avanços significativos, como a ampliação da participação da comunidade escolar no interior das escolas através de suas representatividades na APPF.

#### 2.2.4 ELABORAÇÃO COLETIVA DAS DIRETRIZES CURRICULARES MUNICIPAIS

Tendo em vista a necessidade da atualização da Proposta Curricular Municipal, elaborada em 1992, que pretendia atender a duas questões específicas: a) acompanhar os avanços científicos, técnicos, filosóficos, políticos, antropológicos, sociológicos e pedagógicos obtidos na área da Educação e em todas as áreas do conhecimento, e; b) as mudanças na nova legislação, Lei de Diretrizes e Bases 9394/96, Diretrizes Curriculares Nacionais, entre outras, é que a Secretaria Municipal de Educação (SMED), iniciou o processo de (re) elaboração das Diretrizes Curriculares Municipais em 2001.

A SMED organizou o processo de (re) elaboração das Diretrizes Curriculares Municipais, convidando todos os professores da Rede Municipal para participarem, sendo que cada professor poderia se inscrever no grupo de estudos da área do conhecimento de sua preferência. Foram abertas 25 (vinte e cinco) vagas para cada área do conhecimento. Antes de cada grupo iniciar seus trabalhos, especificamente em cada uma das áreas, foram realizados diversos momentos de estudos envolvendo todos os inscritos, com a finalidade de sistematizarem os Pressupostos teórico-metodológicos da concepção pedagógica.

Ao perceber que sua presença no grupo exigia dedicação à leitura, capacidade de elaboração, de síntese, muitos professores deixaram de atuar o que reduziu a participação a uma média de seis (06) participantes por área do conhecimento.

Essa desistência não causou estranheza, considerando que as atividades dos grupos eram realizadas fora do horário de serviço, que a formação inicial dos professores deste município era quase que na sua totalidade de ensino médio magistério e a inexistência de políticas públicas de valorização profissional e salarial dos professores da rede municipal de ensino, entre outras questões. Contudo já no

final da gestão, instituiu-se o Plano de Cargos, Emprego, Carreira, Vencimento e Salários do Magistério Público Municipal que “(...) objetiva o aperfeiçoamento profissional contínuo e a valorização do profissional através de remuneração condigna, bem como a melhoria de desempenho, de produtividade e da *qualidade* dos serviços prestados à população do município” (LEI Nº 726/04, art. 3º).

A proposta pedagógica, ou seja, o currículo é sem dúvida alguma um importante elemento na organização escolar e conforme Veiga (2002, p.26) implica necessariamente na interação entre sujeitos que têm um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente.

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive; a transmissão dos 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. (2002, p. 26-27).

Entendendo que o currículo precisava ser organizado com a interferência dos educadores que estavam no interior das escolas, considerando suas práticas diárias com os alunos, e que mesmo com a desistência de muitos professores nos grupos de estudos é que a Secretaria Municipal de Educação designou um profissional específico (coordenadores das áreas do conhecimento) para direcionar as discussões que necessitavam ser realizada em cada área do conhecimento, e para orientar esses grupos a SMED firmou convênio com a FUNPAR – UFPR, a fim de contratar docentes especialistas em todas as áreas do conhecimento (Língua Portuguesa, Matemática, História, Geografia, Ciências, Educação Física e Artes).

Durante os anos de 2001 e 2002 esses grupos de estudos reuniam-se semanalmente ou quinzenalmente a fim de estudar os pressupostos teórico-metodológicos, os conteúdos e o processo de avaliação referente às áreas do conhecimento e redigir os textos que seriam publicados e passariam a nortear a política curricular em toda a Rede Municipal. No final de 2002, as Diretrizes Curriculares Municipais foram publicadas e distribuídas uma cópia para cada professor.

Inicia-se, agora a tarefa mais importante, a realização de uma política de formação continuada, entendendo que:

(...) A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação e na competência dos profissionais, mas também propicia (...) o desenvolvimento profissional dos professores articulado com a escola e seus projetos (VEIGA, 2002, p. 20).

O início da formação se deu com a publicação das diretrizes curriculares municipais, organizou-se momentos de estudos e reflexão em todas as áreas do conhecimento, para todos os professores. Durante os anos de 2003 e 2004 ocorreram encontros, geralmente quinzenais, realizados pelas coordenações pedagógicas da SMED e/ou pelos professores especialistas da FUNPAR/ UFPR.

Cabe fazer um questionamento: a implementação de todas essas políticas públicas ampliou a qualidade de aprendizagem dos alunos? Analisando os índices de reprovação deste período é possível perceber que as reprovações foram diminuindo gradativamente, o que nos leva a acreditar que todas as políticas implantadas no período de 2001 a 2004 surtiram um efeito positivo no que se refere à aprendizagem dos alunos.

### 3 O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO POLÍTICA PÚBLICA DE ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: LIMITES E POSSIBILIDADES

Na rede municipal de ensino de Piraquara, no período estudado, buscou-se a implementação de políticas públicas que valorizassem, ou ainda, que buscassem a autonomia e a gestão democrática da escola, entendendo que “a autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico” (GADOTTI, 1997, p.35).

Gadotti (1997, p. 35) explicita que a autonomia e a gestão democrática exigem uma mudança de mentalidade dos membros da comunidade escolar, mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. Este mesmo autor coloca que há duas razões que justificam a implantação de um processo de gestão democrática na escola: a) a escola deve formar para cidadania, pois, a escola não tem um fim em si mesma ela está a serviço da comunidade, e; b) melhorar o que é específico da escola, seu ensino.

A autonomia e a participação, pressupostos do projeto político pedagógico, precisam ser notados em todos os espaços de discussão, conselhos de classe, conselho escolar, Associação de Pais Professores e Funcionários, hora atividade, organização de eventos, recreio, entre outros.

A gestão democrática deve ser impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. (GADOTTI, 1997, p.36).

Com certeza no processo de elaboração do projeto político-pedagógico da escola, o grupo encontrou alguns obstáculos, decorrente da pouca experiência democrática, no entanto houve ousadia por parte de toda a comunidade escolar de forma que conseguiram expressar no Projeto Político-Pedagógico a realidade vivida

no interior da escola, de modo que as pessoas leiam o texto e consigam perceber a identidade da escola.

### 3.1 RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA: O PROCESSO DE ELABORAÇÃO/ AVALIAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE ESCOLA PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE PIRAQUARA/ PR

Desde o meu ingresso na rede pública de ensino de Piraquara, no ano de 1997, sempre me preocupei com a efetivação de uma educação de qualidade para seus usuários. Nestes dez anos de exercício na profissão já transitei por diversos espaços, inicialmente como docente na Educação Infantil, depois como professora de Ensino Fundamental e de Educação Especial em classe especial, área esta que me dediquei por quase 06 anos. Neste período tive a oportunidade de trabalhar na Secretaria Municipal de Educação, coordenando a área da Educação Especial, participando na definição/ implantação de políticas públicas na educação deste município.

Em 2001 passei a cursar Pedagogia na Universidade Federal do Paraná – UFPR. Na medida em que minha formação se aperfeiçoava, mais capacidade eu adquiria em contribuir nas discussões realizadas para a melhoria da educação em Piraquara. No ano de 2005, com a mudança de prefeito, retornei para uma escola de ensino fundamental sem a possibilidade de continuar meu trabalho na educação especial. Neste momento, então formada em pedagogia e com o recente ingresso no curso de especialização em Organização do Trabalho Pedagógico também na UFPR, me candidatei à coordenação pedagógica da escola e fui eleita. No final deste mesmo ano me foi imposto um novo desafio: candidatar-se à direção da escola, atendendo solicitação de grande parte do grupo de funcionários da Escola Municipal Antonio Scarante. Lancei minha candidatura e fui eleita por uma expressiva maioria de votos como diretora de uma escola pública, da periferia do município de Piraquara, atendendo a comunidade do bairro em que moro, aumentava minha responsabilidade.

A minha tarefa era construir com o grupo da escola uma escola de qualidade que atendesse as necessidades da comunidade escolar, entendendo que: “(...) a

escola pública é uma instituição prestadora de serviços aos cidadãos, logo, precisa ouvir alunos e responsáveis, o que, na prática, significa estar aberta à participação da comunidade, ser transparente e abrir-se à avaliação externa”. (NEVES, 2002, p.119).

No início de 2006 todas as diretoras eleitas tomaram posse em cerimônia com as autoridades do município, para mim um momento sem muita importância. Afinal aqueles que verdadeiramente me importavam, meus eleitores, não estavam presentes, pois a cerimônia foi realizada sem prever a participação de toda a comunidade escolar, ou ainda de seus representantes.

É necessário repensar a respeito desta questão, pois sem dúvida alguma os alunos, pais, funcionários e demais membros da comunidade escolar gostariam de prestigiar a posse da direção que escolheram para a escola de seu bairro, e, no entanto, ficaram impossibilitados. Todo o processo de eleição, de votação, de apresentação das propostas foi realizado de forma coletiva possibilitando a participação de todos e o momento mais importante, a posse da candidata que todos julgaram capaz de efetivar a proposta apresentada, os eleitores ficam excluídos. Analisando esta questão é possível afirmar que há uma contradição.

Uma possibilidade para que a comunidade escolar participasse deste momento seria a realização da posse de cada diretora na escola para a qual foi eleita, sem grandes formalidades, um momento para a discussão com todos os presentes das possibilidades de se realizar um trabalho democrático na comunidade atendendo seus interesses reais.

Depois da posse, iniciou-se o ano letivo, o trabalho começou com muitos desafios, pois encontrei muitas dificuldades. O tempo todo, os funcionários e demais membros da comunidade escolar se referiam a antigas direções, fossem em coisas boas ou em outras não tão boas assim, para de certa forma induzir minhas ações, também tinha que conquistar aqueles que não acreditavam na minha capacidade em dirigir a escola e isso foi gradual.

É importante ressaltar que neste processo todo pude contar com a presença marcante da pedagoga da escola, com a qual compartilhava os mesmos ideais de escola e de educação.

O maior desafio foi sem dúvida alguma derrubar a imagem de que o diretor é autoridade máxima no interior da escola e que todos devem ter medo dele, eu em nada combinava com este perfil, mas era o que todos queriam que eu fosse. Houve

um momento em reunião do conselho escolar que coloquei meu cargo a disposição dizendo que não servia para ser autoritária, gritar com as pessoas, incluindo os alunos, tratá-las com agressividade e desrespeito, pois havia uma pressão para que eu tomasse uma dessas atitudes com um aluno indisciplinado que tínhamos na escola.

Logo no início do ano letivo, realizamos uma assembléia com a comunidade escolar para compor uma nova Associação de Pais e Mestres (APM), que passou no decorrer do ano a se chamar Associação de Pais, Professores e Funcionários (APPF). A comunidade escolheu seus representantes e com estes comecei a trabalhar promovendo reuniões, conversas individuais, para instruí-los quanto ao seu papel na associação. Precisamos alterar o estatuto da associação para adequá-lo ao novo código civil e isto foi muito bom, pois assim todos leram este documento discutindo item por item. Foi possível perceber entre alguns antigos membros que estes não tinham conhecimento do documento que regia suas ações. A APPF sempre foi atuante principalmente no segmento de representantes dos pais.

Também foi necessário mexer na composição do conselho escolar, visto que mudou a direção e que algumas pessoas tinham interesse em sair. Escolhemos os representantes dos diferentes segmentos com votação simples entre os que manifestaram interesse em participar, entre os alunos fizemos votação com todos os alunos. Primeiro a diretora passou nas salas explicando o que é o conselho escolar, qual é a sua função no interior da escola, e a importância em ter um representante dos alunos, depois verificou entre os alunos de 3<sup>a</sup>. e 4<sup>a</sup>. Séries aqueles que tinham interesse em se candidatar. Houve um número expressivo de candidatos, o que levou os demais membros do conselho escolar a decidir que seria interessante ter um titular e um suplente por período (manhã e tarde). Todos os professores foram orientados a explicar em sala quem eram os candidatos e para que seriam eleitos, a direção passou nas salas apresentando todos os candidatos e estes puderam falar os motivos que os levaram a se candidatar, marcamos o dia da eleição e todos os alunos votaram mesmo os de 1<sup>a</sup>. Série, elegendo assim os representantes deste segmento. Foi disponibilizada a cada um dos membros do conselho escolar uma cópia do estatuto para que tomassem conhecimento dos princípios que os regiam,

O Conselho Escolar e a APPF sempre trabalharam juntos auxiliando nas decisões que precisavam ser realizadas no interior da escola, no entanto foi possível perceber que seus membros nem sempre repassavam a sua categoria as decisões

tomadas, bem como seus motivos, entre outras questões discutidas nas reuniões, fato este que acabou culminando em cobranças realizadas à direção, como se esta centralizasse as informações.

A direção instituiu na escola um dia de reunião semanal, toda segunda-feira na hora do recreio com os professores, e logo após o lanche com os demais funcionários, era reservado um tempo para conversar sobre os problemas daquela semana tentando achar as possíveis soluções de forma coletiva. Estas reuniões pararam de ocorrer no segundo semestre com a implantação do grupo operativo, momento este organizado por um estagiário do 5º ano de psicologia da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Os encontros ocorriam uma vez a cada quinze dias com todos os funcionários da escola, os alunos eram dispensados após o recreio, numa semana pela manhã, em outra a tarde para não prejudicar os alunos em seu tempo de aprendizagem. Os encontros eram para conversarmos a respeito das nossas angústias no que se referia ao trabalho na escola, mas nem todos participavam nas discussões, o que resultou em pouco aproveitamento destes momentos proporcionados para reflexão.

A cada bimestre era realizado o conselho de classe de uma forma diferente da que convencionalmente se utiliza nas escolas públicas, com o entendimento de que o conselho de classe faz parte do processo de avaliação desenvolvido pela escola, é o momento de refletir sobre as práticas presentes no cotidiano escolar, com o objetivo de atingir a real aprendizagem dos alunos, deseja-se que o aluno aprenda. "A avaliação deve acompanhar a aprendizagem do aluno e diagnosticar as causas que interferem no processo de forma positiva ou negativa e, a partir do diagnóstico, reorientar as ações que compõem o trabalho pedagógico". (CRUZ, 1995, p. 114).

O conselho de classe é um momento de avaliação e busca de alternativas de ação para resolver os problemas encontrados na escola. É necessário compreender que o conselho é um processo que não se encerra com o conselho de classe geral.

O conselho de classe é organizado em três grandes momentos: o conselho participativo que ocorre em todas as turmas, onde os alunos podem colocar seu ponto de vista a respeito da escola, logo em seguida é organizado o pré-conselho onde coordenação pedagógica (pedagogo) e professor refletem sobre a ação pedagógica traçando algumas metas para aplicar na turma e no terceiro momento é realizado o conselho de classe geral com todos os funcionários da escola.

O Conselho de Classe geral é o momento de refletir sobre o processo de ensino - aprendizagem de todos os alunos da escola. Todos os alunos necessitam de atenção não apenas aqueles que estão apresentando uma dificuldade sejam esta em relação à aprendizagem ou em relação à disciplina. De acordo com Luckesi, a avaliação é o momento de indicar caminhos mais adequados e satisfatórios, levar em frente uma ação planejada, acolher os alunos no estado em que está para poder auxiliá-los em sua trajetória de vida e sendo uma avaliação deverá ser diagnóstica, contínua e permanente.

O conselho de classe organizado desta forma proporcionou a avaliação contínua de todas as situações ocorridas na escola seja em relação ao aluno ou em relação a qualquer funcionário incluindo direção e coordenação.

Os momentos pedagógicos ocorridos na escola serviram para aprofundar estudos referentes a questões do cotidiano escolar, como por exemplo, a indisciplina entre os alunos e também entre os funcionários.

Outro momento bastante valorizado na escola é a hora-atividade dos professores momento este que foi uma conquista da categoria destinado à preparação de planejamentos a serem desenvolvidos com os alunos. Quase que na sua totalidade estes momentos são bem aproveitados, sempre com a presença da coordenação pedagógica, para auxiliar no que se refere ao método a ser utilizado para a elaboração das aulas. Estes momentos também servem para discutir alternativas para sanar os problemas apresentados pelos alunos no que se refere a aprendizagem e ao comportamento. A direção tentou se fazer presentes em muitos destes momentos, porém não obteve êxito visto que a escola estava sem secretária, pois a mesma saiu de licença maternidade e não teve outro funcionário para substituí-la.

A cada final de bimestre foi realizada uma reunião com os pais para que estes se interessassem da aprendizagem de seus filhos, nestes momentos a direção sempre passava algum informe geral e depois os pais se dirigiam para as salas de seus filhos para conversar com as respectivas professoras e analisar o trabalho que estava sendo desenvolvido.

Em todos os momentos descritos até agora, formação e reuniões da APPF, Conselho Escolar, Conselho de Classe, reuniões semanais, grupo operativo, hora-atividade, momento pedagógico, reuniões com os pais entre outros momentos

informais, foi possível coletar elementos para (re) alimentar o Projeto Político-Pedagógico da escola.

A concepção de avaliação defendida no P.P.P. é de que este deve ser um instrumento norteador, com vida e, portanto, (re) alimentado / discutido em todos os momentos, com todas as atividades desenvolvidas no interior da escola. Entendemos que é preciso haver momentos em que as informações coletadas com o desenvolvimento de todas estas atividades deverão ser sistematizadas em um único documento o P.P.P., esta é a parte mais difícil de todo o processo, pois a dinâmica da escola nem sempre permite esta parada. Uma forma encontrada pelo grupo de funcionários da Escola Municipal Antonio Scarante, foi produzir cópias de cada parte do projeto, introdução, objetivos, marco situacional, etc, para que todos pudessem fazer a leitura e depois entregar a direção/ coordenação com as sugestões de alterações. Realizávamos as alterações sugeridas e posteriormente disponibilizávamos uma cópia com a “versão final” para que todos tomassem conhecimento.

Tivemos alguns problemas no decorrer do ano letivo que nos impediram de concluir este processo, como a saída da secretária em licença maternidade, o afastamento por vários dias de uma professora 40hs entre outros. Direção e coordenação precisaram atender a demanda diária da escola não podendo fazer as devidas alterações no P.P.P. da escola principalmente no decorrer do segundo semestre.

No entanto, com a experiência relatada, foi possível concluir que o P.P.P. pode ser sim um documento vivo no interior da escola e não apenas um documento para ser esquecido dentro de uma gaveta ou armário servindo apenas para atender as exigências legais. Mas para que isso efetivamente ocorra é necessário que a gestão da escola planeje todos os momentos no interior da escola de forma que estes sirvam para alimentar o P.P.P. e mais do que isso para cumprir seus princípios.

### 3.2 O CAMPO DE PESQUISA: METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor compreender como ocorreu o processo de elaboração/ avaliação do Projeto Político-Pedagógico (P.P.P.) nas escolas públicas municipais de

confundir com o projeto em si. Piraquara foi aplicado um questionário com oito questões abertas para que os diretores das escolas respondessem. Ao total foram distribuídos dezenove questionários, dos quais obteve-se retorno apenas de oito.

A seguir passaremos a analisar através de gráficos as respostas obtidas, foram consideradas apenas as respostas que apareceram em maior número e com maior expressão.

A pergunta número um (01) se refere ao que é Projeto Político-Pedagógico. Entre as respostas da pesquisa é possível perceber que os diretores apresentam clareza quanto ao que é o P.P.P.:

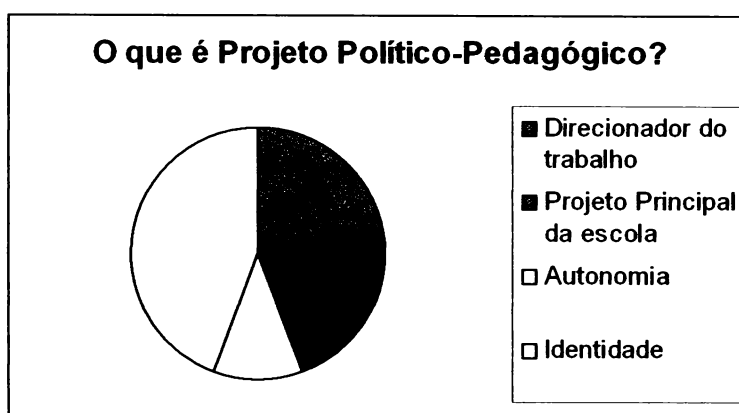


Tabela 1: Significado do P.P.P. para os diretores.

Um número igual de respostas obtidas indica que o P.P.P. é o direcionador do trabalho no interior da escola e o seu rumo principal. Através destas respostas é possível perceber que os diretores possuem um entendimento adequado quanto ao que é o projeto, no entanto, como poderemos ver nas outras questões, o P.P.P. não assume verdadeiramente o seu fim. Um maior número de respostas indica que o P.P.P. é a identidade da escola, podemos considerar tal resposta desde que a compreensão seja de que o projeto é um documento no qual está expressa a identidade da escola entre outras questões.

A segunda pergunta se refere ao papel do P.P.P. no interior das instituições de ensino, as respostas obtidas estão coerentes com a concepção de projeto político-pedagógico defendida neste trabalho. Podemos observar que a questão da autonomia aparece novamente confundindo-se com o P.P.P. e qual a sua função. O conceito de autonomia é um dos objetivos do projeto, onde todos os membros da comunidade escolar devem exercê-la para direcionar suas ações. Observe o gráfico das respostas obtidas

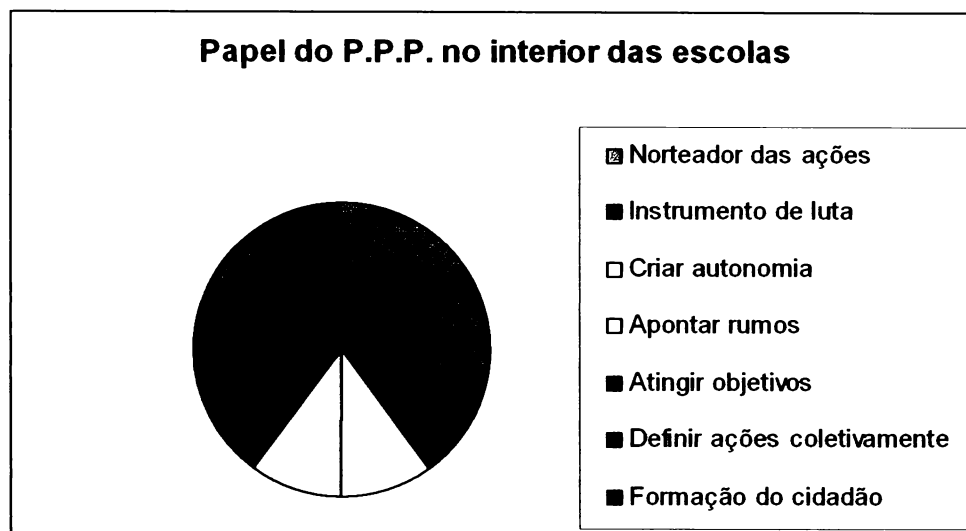


Tabela 2: Compreensão da função do P.P.P. nas escolas.

O P.P.P. deve ser no interior das instituições de ensino o norteador de todas as ações a serem desenvolvidas, sejam elas administrativas ou pedagógicas. É um instrumento de luta no sentido de que todos os princípios e objetivos do projeto sejam defendidos e incorporados em toda a comunidade escolar. Sem dúvida alguma o P.P.P. deverá apontar rumos a serem seguidos pela comunidade escolar para que se atinja os objetivos para o qual a escola se destina. As ações no interior da escola são definidas coletivamente. Afinal este é um dos princípios defendidos na concepção de educação defendida neste trabalho, e para que isso ocorra, a gestão da escola pressupõe uma prática democrática, pois em outro modelo de gestão não será possível respeitar a opinião de todos tomando as decisões de forma coletiva.

O P.P.P. como documento formal, por si só, não será capaz de formar cidadãos, no entanto, se for um documento construído de forma coletiva, contínua e vivo no interior da escola, com uma concepção de educação, homem, sociedade, aprendizagem, etc, voltada para a emancipação, será possível formar cidadãos críticos capazes de compreenderem a realidade a sua volta e atuarem sobre ela para transformá-la.

A terceira pergunta realizada aos gestores das escolas se refere a data da última (re) elaboração do P.P.P. na escola e como ocorreu tal processo, entre as respostas obtidas nenhum dos entrevistados informou como ocorreu a última (re) elaboração do P.P.P. na escola, informando apenas as datas que podemos conferir no gráfico a seguir:

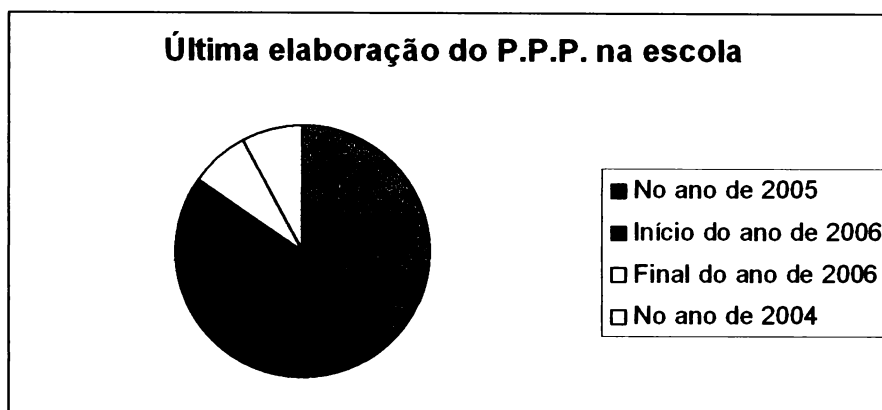


Tabela 3: Último momento em que foi (re) elaborado o P.P.P. na escola.

Através das respostas obtidas podemos perceber que entre a maioria dos entrevistados o projeto foi (re) elaborado no início do ano de 2006, ou ainda no ano de 2005. Com estas informações pode-se perceber que nas escolas municipais: seus projetos não estão sendo (re) elaborados continuamente. Apenas uma parcela muito pequena de diretores respondeu que a última (re) elaboração do projeto foi realizada no final de 2006. Na verdade, será que as escolas ainda não perceberam a necessidade de (re) elaborar seus projetos sempre que necessário? Algumas escolas permanecem com o texto do projeto elaborado em 2004.

A pergunta número quatro (04) questiona quanto a quem participou/ participa da (re) elaboração do P.P.P. na escola, entre as respostas foi quase unânime a opinião de que é a comunidade escolar (pais, professores, alunos, serventes, merendeiras, diretor, coordenador, etc.) salvo uma das diretoras que não respondeu o questionamento, devido a isso optamos por não elaborar um gráfico para explicar esta questão. Realmente toda a comunidade escolar é responsável pela (re) elaboração do P.P.P., no entanto caberá a equipe gestora da escola em organizar como isso pode ocorrer, pois nem sempre poderão ser chamados todos para discutir tudo. É preciso articular os grupos entre si, sem necessariamente precisar chamá-los ao mesmo tempo, pois é a concepção que dá a unidade ao trabalho.

Na pergunta número cinco (05) os diretores foram indagados quanto a que momento é realizada a avaliação do P.P.P. na escola, entre as respostas é possível perceber que:

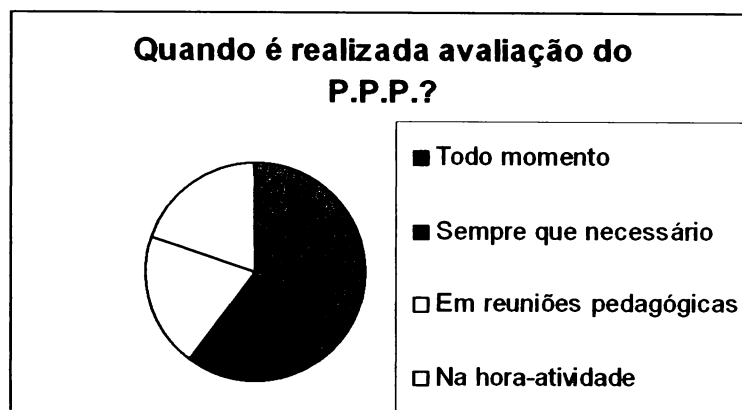


Tabela 4: Momentos de avaliação do P.P.P.

A maioria dos diretores respondeu que o P.P.P. deverá ser (re) elaborado a todo o momento, ou ainda sempre que necessário. As demais respostas dizem respeito ao momento em que a avaliação é realizada, pois exigem organização da escola para que seja possível realizar uma discussão, apresentando questionamento sobre o que já foi realizado. Conforme relato realizado pela pesquisadora no que se refere a sua experiência pessoal do processo de elaboração/ avaliação do P.P.P., na escola é possível reafirmar que tal processo deverá ocorrer continuamente, em todos os momentos no interior da escola, reuniões pedagógicas, hora-atividade, conselho de classe, reuniões de pais, entre outros.

Foi questionado aos diretores quem é o responsável em realizar as alterações do P.P.P., e entre as respostas observou-se que a maioria acredita que esta responsabilidade é da equipe gestora, direção ou coordenação pedagógica ou ainda, em alguns momentos as duas juntas. O princípio é acreditar que todos poderão realizar as alterações no projeto, pois isto requer tempo, estudo, (re) escrita do texto. Todos discutem, sugerem, colocam sua opinião, mas são direção e coordenação pedagógica que sistematizam as informações que irão compor o P.P.P. e posteriormente reapresentam à comunidade escolar, ou ainda uma outra pessoa escolhida no grupo, o que pode ser observado através dos dados obtidos e apresentados neste gráfico:

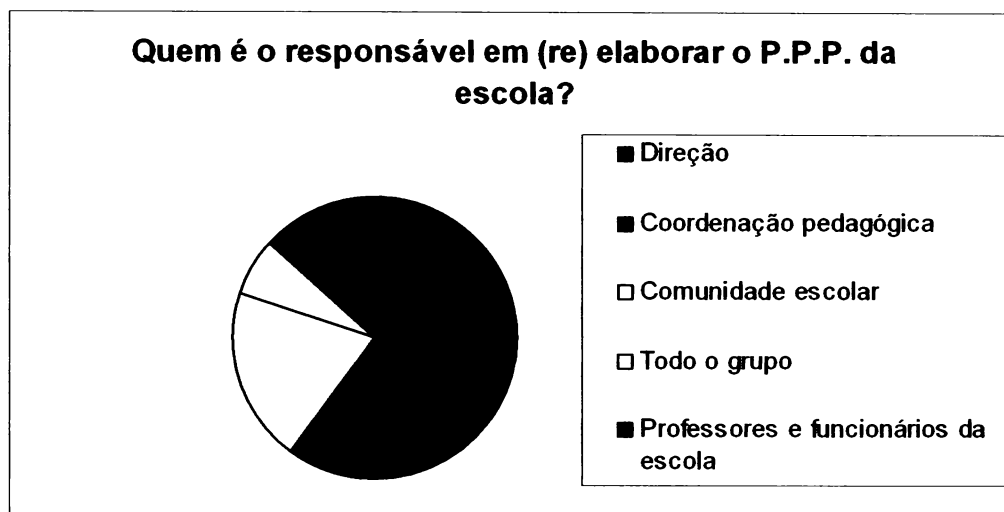


Tabela 5: Responsável em registrar as alterações no P.P.P.

Na pesquisa foi realizado ainda o seguinte questionamento: qual o intervalo de tempo adequado para realizar as alterações no P.P.P.? Entre as respostas obtidas é possível perceber que a maioria acredita que isto deve ser realizado a todo o momento ou ainda sempre que necessário, como podemos analisar no gráfico a seguir:

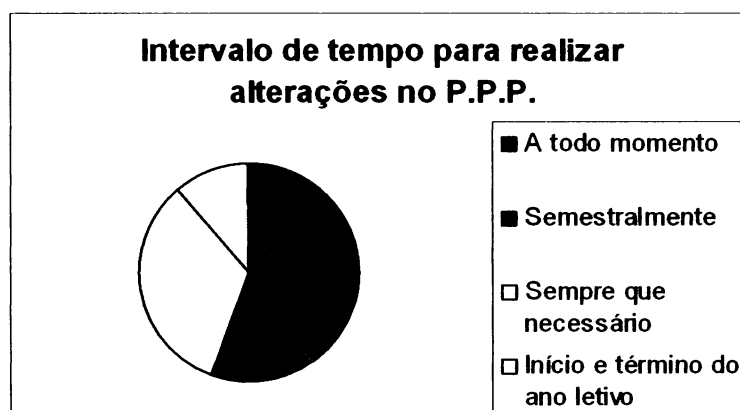


Tabela 6: Quando realizar alterações no P.P.P.?

Comparando esta questão com a questão número três (03) é possível concluir, que há uma distorção de informações, pois as direções dizem que é necessário realizar alterações no P.P.P. a todo o momento ou ainda sempre que necessário e, no entanto não o fazem, pois a tabela 3 mostra que a maioria das escolas não realizou a (re) elaboração no final de 2006 como seria o esperado.

A última pergunta realizada aos diretores diz respeito ao seu papel na elaboração/ avaliação do P.P.P. na escola e a do coordenador pedagógico, visto que estes compõem a equipe diretiva.

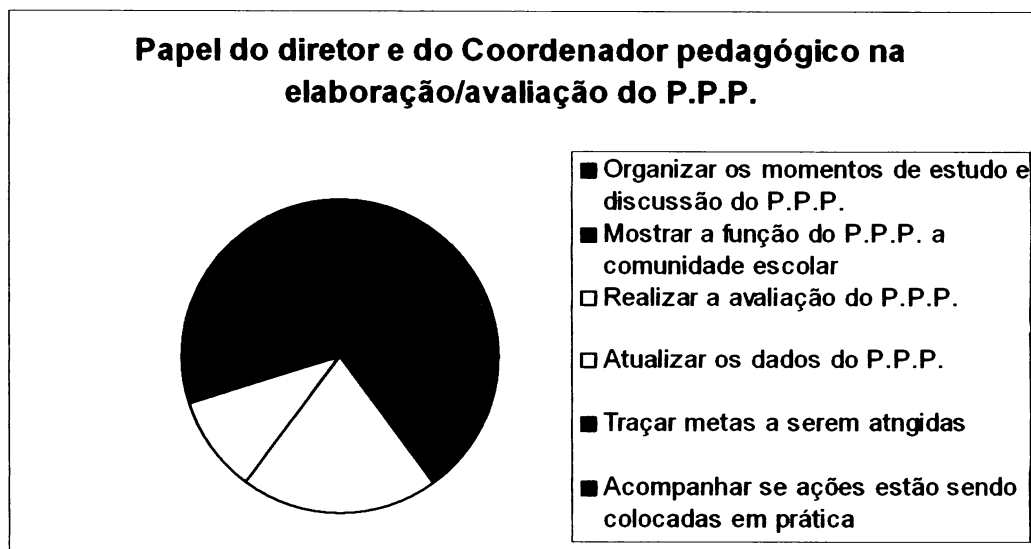


Tabela 7: Função do diretor e do coordenador pedagógico no P.P.P.

É possível concluir que a maioria dos diretores acredita que seu papel e do coordenador pedagógico é organizar momentos de estudo e discussão do P.P.P., ou ainda realizar a avaliação do P.P.P. e mostrar a função deste documento a toda comunidade escolar. No entanto se analisarmos o conjunto das respostas será possível perceber que não é o que acontece, pois os projetos da maioria das escolas municipais de Piraquara estão defasados no que diz respeito ao Projeto Político-Pedagógico, conforme relato dos próprios diretores.

## 4 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento desta pesquisa foi possível concluir que o projeto político-pedagógico não tem servido como elemento norteador das ações no interior das escolas públicas de ensino fundamental (1ª. A 4ª. Séries) de Piraquara. Desta forma podemos afirmar que as relações estabelecidas no interior destas instituições nem sempre atendem aos princípios da gestão democrática.

De acordo com Bussmann (2002, p. 50) a gestão escolar deve prever formas democráticas de organização e funcionamento da escola, incluindo as relações de trabalho no seu interior. Neste sentido, é fundamental a participação de toda a comunidade escolar na Associação de Pais, Professores e Funcionários (APPF), Conselho Escolar e Conselho de Classe auxiliando no trabalho desenvolvido no interior da escola. Esta mesma autora orienta que caminhar na direção da democracia, na construção de sua identidade, como espaço-tempo pedagógico, com organização e projeto político-pedagógico próprio exige:

(...) - rompimento com estruturas mentais e organizacionais fragmentadas; - definição clara de princípios e diretrizes contextualizadas que projetem o vir-a-ser da escola; - envolvimento e vontade política da comunidade escolar para criar a utopia pedagógica que rompe com os individualismos e estabelece a parceria e o diálogo franco; - conhecimento da realidade escolar baseado em diagnóstico sempre atualizado e acompanhado; - análise e avaliação diagnóstica para criar soluções às situações problemas da escola, dos grupos, dos indivíduos; - planejamento participativo que aprofunde compromissos, estabeleça metas claras e exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos geral, das áreas por componente curricular, por setor escolar, por grupos de professores, por pessoas nos grupos (...) (BUSSMANN, 2002, p. 51)

Entendemos que criar condições que conscientizem o diretor da escola de que é fundamental a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico, não é uma tarefa fácil, pois este certamente está determinado pelos vários fatores que interferem neste processo. Neste sentido o papel do diretor é sem dúvida alguma muito importante, de acordo com Romão e Padilha (1997, p. 102) o diretor de escola é, antes de tudo, um educador que possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Deve ser um articulador dos diferentes segmentos escolares em torno do projeto político-pedagógico da escola.

O diretor precisa ter consciência do seu papel no interior das escolas e na sociedade, a partir disso será possível pensar em alternativas para que a elaboração do projeto político-pedagógico (P.P.P) seja democrática, entendendo que este documento é um instrumento que pressupõe o que será feito, quando de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. O P.P.P “(...) explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola e valoriza a identidade da escola, mas para que o projeto político-pedagógico atinja seus objetivos é preciso que seja aceito por todos os envolvidos e que seja elaborado de forma participativa e democrática” (NEVES, 2002, p.110).

Para a escola efetivar seu projeto político-pedagógico precisa ter clareza do aluno que deseja formar, se organizar embasada em princípios democráticos e organizar toda a comunidade escolar para este fim. Todas as experiências vividas pela comunidade escolar na escola têm um significado e merecem reflexão, Gutierrez e Catani (2000, p.69) colaboram com esta reflexão dizendo que quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais onde vamos encontrar uma escola sabidamente desaparelhada do ponto de vista financeiro para enfrentar os crescentes desafios que se apresentam e uma comunidade não muito preparada para a prática da gestão participativa da escola. No entanto estes desafios devem ser enfrentados e a escola precisa se organizar para além destas dificuldades.

A comunidade precisa ser orientada para a participação, pois somente assim irá se reconhecer como elemento essencial para a gestão democrática, “(...) é necessário praticar constantemente o exercício da participação em todos os seus sentidos: internamente na prática administrativa, na inserção política transformadora e emancipadora, no diálogo intelectual com todas as outras áreas do conhecimento e, provavelmente a dimensão mais difícil, de cada um consigo mesmo por meio do autoconhecimento” (GUTIERREZ; CATANI, 2000, p. 74).

Um projeto político-pedagógico elaborado de formas coletivas, baseadas em princípios democráticos não garante à escola uma transformação tornando-se uma instituição de melhor qualidade, mas parafraseando Resende (2002, p. 92) permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades encontradas. Desta forma será possível pensar em um processo de ensino aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em

constante mudança, e a escola terá interferido nestas mudanças cumprindo o fim para qual se destina.

Com o desenvolvimento desta pesquisa foi possível comprovar que o diretor pode contribuir de forma significativa na elaboração-avaliação do projeto político-pedagógico da escola. No entanto, é necessário pensar num conjunto de políticas públicas a serem implantadas concomitantemente, que foi o que ocorreu nos anos de 2001 a 2004 no município estudado. Um dos fatores que pode ter levado os diretores das escolas a “esquecerem” o P.P.P. desde a sua elaboração até o momento atual foi à falta de orientação por parte da Secretaria Municipal de Educação nos anos de 2005 e 2006 e de continuidade das políticas até então implantadas.

O tempo todo nesta pesquisa buscou-se responsabilizar o diretor no que se refere à organização do trabalho no interior da escola, comprovou-se que apesar de todas as tarefas burocráticas que fazem parte de suas funções e atribuições, é possível trabalhar juntamente com toda a comunidade escolar, inclusive realizando a formação continuada destas pessoas, para que gradativamente as mesmas possam contribuir de maneira significativa com a gestão da escola.

Tudo que se faz no interior da escola precisa ser planejado, de forma que possa contribuir para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Muitas vezes a dinâmica da escola nos impõe desafios, onde fatos ocorrem, sem serem previstos e precisam de uma solução. No entanto mesmo que seja posteriormente é preciso que tais fatos sejam analisados de forma a contribuírem para a efetivação do projeto político-pedagógico da escola.

Nada pode passar despercebido, ser surpresa, para a equipe gestora da escola, incluindo aí o pedagogo. O tempo todo nesta pesquisa reforço a importância do diretor, no entanto não desconsidero o papel do pedagogo para a implantação de uma gestão democrática na escola.

Conclui-se que é possível elaborar um projeto político-pedagógico de forma coletiva, prevendo a participação de toda a comunidade. Para que isso ocorra é preciso que haja uma continuidade de políticas públicas que favoreçam o diálogo no interior das escolas e também conscientização por parte dos gestores de que é necessário dividir tarefas com toda a comunidade escolar, de forma responsável, sem se eximir de suas responsabilidades, e principalmente aproveitar todos os momentos de discussões que já ocorrem no interior das instituições de ensino nas

reuniões com pais, conselho escolar, associação de pais professores e funcionários, conselho de classe, hora-atividade, entre outros, para alimentar o projeto político-pedagógico da escola.

Uma escola com uma gestão descentralizada, responsável, dinâmica onde todos podem colaborar dar suas opiniões, se sentirem acolhidos, favorece a aprendizagem que é o fim maior de tudo que se faz especialmente na escola pública.

## 5 REFERÊNCIAS

- ABRAMOWICZ, Anete. Quem são as crianças multirrepetentes? In: ABRAMOWICZ, Anete et al. **Para além do fracasso escolar**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.
- BUSSMANN, Antonia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2002.
- CATANI, Afrânio Mendes e GUTIERREZ, Gustavo Luis. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000.
- CRUZ, C.H.C. Conselho de Classe e participação. **Revista da educação**. Ano 24. N. 94. Jan. - Mar. 1995.
- GADOTTI, Moacir. Projeto Político-Pedagógico da escola. Fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, Moacir et al. **Autonomia da escola princípios de propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.
- LEI Nº 726/04. Piraquara- PR.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola-teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LUCKESI, C. C. O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem? **Pátio: Revista Pedagógica**, Artemed, Porto Alegre, nº 12, pág. 06 a 11.
- MARQUES, Luciana Rosa. **O projeto político pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos conselheiros**. *Educ. Soc.* [online]. ago. 2003, vol.24, no.83 [citado 04 Fevereiro 2006], p.577-597. Disponível em World Wide Web: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302003000200014&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302003000200014&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0101-7330.
- MONFREDINI, Ivanise. **O projeto pedagógico em escolas municipais: análise da relação entre a autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares**. *Educ. Pesqui.* [online]. jul./dez. 2002, vol.28, no.2 [citado 04 Fevereiro 2006], p.41-56. Disponível em World Wide Web: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022002000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022002000200004&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 1517-9702.

- NEVES, Carmem M. de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, Ilma P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2002.
- PARO, Vítor Henrique. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 2000.
- PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**, Campinas: Papirus, 1990.
- RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves, **Paradigma- Relações de poder-projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo**. In: VEIGA, Ilma P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**, Campinas: Papirus, 1996.
- ROMÃO, José Eustáquio e PADILHA, Paulo Roberto. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da escola princípios de propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.
- ROSSA, Leandro. **Projeto Político Pedagógico: uma construção coletiva, inclusiva e solidária**. *Revista da AEC*. Brasília, v.28, n. 111, p.63-72, abr/jun, 1999.
- SAVIANI, Dermeval. **Sobre a natureza e especificidade da educação. Pedagogia Histórica - crítica: primeiras aproximações**. São Paulo: Cortez, 1992.
- SNYDERS, Georges. **Para onde vão as pedagogias não diretivas?** Lisboa: Moraes Editora, 1974.
- VASCONCELLOS, Celso. **Coordenação do trabalho pedagógico - do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Projeto de Ensino–Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. São Paulo: Libertard, 1999.
- VEIGA, Ilma P. Alencastro. **As dimensões do Projeto Político-Pedagógico**. Marília SP: Papirus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**, Campinas SP: Papirus, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** *Cad. CEDES*. [online]. dez. 2003, vol.23, no.61 [citado 04 Fevereiro 2006], p.267-281. Disponível em: World Wide Web: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622003006100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622003006100002&lng=pt&nrm=iso)>. ISSN 0101-3262.
- WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos Escolares: implicações na gestão da Escola Básica**. Rio de Janeiro. DP&A, 2003.

**ANEXOS****Roteiro de entrevista<sup>1</sup>**

1. O que é Projeto Político-Pedagógico (P.P.P.)?

---



---



---

2. Qual é o papel do P.P.P no interior das instituições de ensino?

---



---



---

3. Qual é a data da última (re) elaboração do P.P.P. na escola em que você trabalha? Como ocorreu tal processo?

---



---



---

4. Quem participou/ participa da (re) elaboração do P.P.P.?

---



---



---

5. Como são organizados os momentos de avaliação do P.P.P.?

---



---



---

6. Quem é o responsável em realizar as alterações no P.P.P.?

---



---



---

7. Na sua opinião qual é o intervalo de tempo adequado para realizar alterações no P.P.P.?

---



---



---

8. Qual é o papel do diretor na elaboração / avaliação do P.P.P. na escola? E do coordenador pedagógico?

---



---



---

<sup>1</sup> Entrevista realizada por Carla Juliane dos Santos, aluna do Curso de Especialização em Organização do Trabalho Pedagógico da Universidade Federal do Paraná, os dados obtidos serão analisados em monografia.