

## **ALIANÇA GESTÃO E DOCÊNCIA: INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EFICAZ.**

SANTOS, Rafaela Priscila Silva\* (UFPE)

NETTA, Ranúzia Moreira de Lima\* (UFPE)

MELO, Rosânia Vitória Cardoso\*(UFPE)

SARTORE, Anna Rita (Orientadora)<sup>1</sup>(UFPE)

### **Resumo**

Diante do cenário comum a Educação, sobre a realidade de Gestões garantidas pelo “clientelismo político” e a desqualificação da prática escolar, visa-se compreender o conceito de Gestão democrática e participativa perante a colaboração de todos para a construção e efetivação de um Projeto Político Pedagógico eficaz. Reflete-se a dimensão do Projeto, a prática ativa da gestão democrática e avalia-se a contribuição da docência para; o desenvolver do Documento norteador da Escola. Entendem-se as fragilidades do sistema de forma que a democracia é percebida, mas não legitimada em todos os âmbitos cabíveis a sua abrangência. Com isso, pretende-se com esse artigo avaliar a colaboração das práticas docentes para a legitimação do Projeto Político Pedagógico, sendo trazidas dificuldades na efetivação de uma construção coletiva. Agir sobre a relação teoria e prática são o alvo dessa análise, compreender conceitos, refletir limitações é o resultado da dicotomia entre o construir e o efetivar. Nessa perspectiva, utiliza-se como métodos: a pesquisa do tipo qualitativa, observações e entrevistas semi-estruturadas. Este trabalho surgiu como pré-requisito de uma disciplina no curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco. Dentre alguns autores que foram utilizados, encontra-se: Veiga, Luck, Libâneo, entre outros, para possibilitar uma discussão coerente entre o teórico e o empírico. Diante disso, percebe-se como resultado, é que apesar de todo o embate de teoria e prática, há uma relação democrática na construção do Projeto Político Pedagógico, aliado a gestão, docência e comunidade, descaracterizando toda ideia de que o Projeto é comprado ou não é construído em conjunto.

**Palavras chave:** Gestão. Projeto Político Pedagógico. Docência

### 1. Perspectiva Investigativa.

<sup>1</sup> Artigo apresentado como parte dos requisitos para conclusão da disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica 2 (Gestão Escolar), dos alunos do terceiro período do Curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro Acadêmico do Agreste – UFPE. Orientadora, Professora Doutora Anna Rita Sartore, professora do núcleo de formação docente.

\* [rafaela\\_pris@hotmail.com](mailto:rafaela_pris@hotmail.com) ou [rafaelapenta@hotmail.com](mailto:rafaelapenta@hotmail.com)

\* [ranuzianettinha@hotmail.com](mailto:ranuzianettinha@hotmail.com) ou [ranuzia\\_apx@hotmail.com](mailto:ranuzia_apx@hotmail.com)

\* [rosania\\_vitoria@hotmail.com](mailto:rosania_vitoria@hotmail.com) ou [rosaniavick@gmail.com](mailto:rosaniavick@gmail.com)

Este trabalho investigativo tem como princípio o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a sua essência, verificando o processo de construção e o intuito de seu desenvolvimento. Ele é o documento que declara qual é a missão da instituição junto aos alunos e comunidade. Observando as relações administrativas científicas e as relações humanas, busca-se entender os processos de organização, cooperação e desenvolvimento de forma que haja a diferenciação de uma educação tecnicista para uma educação formativa. Analisam-se os conceitos de gestão escolar democrática participativa sob uma perspectiva autônoma em detrimento as interações estabelecidas entre gestão, docência e concretização do conhecimento para que estas relações se fundamentem na construção do documento norteador da Escola para que o mesmo seja efetivado de forma eficaz. Sabendo-se que ainda é restrito o entendimento sobre a dimensão do conceito de gestão, sendo o mesmo mais que uma administração tecnicista, pois idealiza a consolidação dos saberes humanos, analisa-se como se dá a correlação do trabalho tendo por objetivo a efetivação dos saberes de forma coletiva. Diante disto, é desencadeada uma investigação para quebra de conceitos que são considerados utópicos tendo em vista a dimensão política social.

### 1.1 Gerindo ou Administrando? Tratando das diferenças e desmistificando a Utopia.

Para entender como funciona a gestão escolar precisa-se compreender como se deu a história da Administração sobre conceitos sociopolíticos e econômicos. Segundo Paro, “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.” (2005, p.18). Estes fins são pré-estabelecidos e determinados por alguns pressupostos; sendo assim, o planejar, coordenar, controlar, e executar <sup>2</sup>.

Segundo Da Paz (2010), os conceitos administrativos com a preocupação sobre a execução e a organização do trabalho eclodiram com a chegada da Revolução Industrial que efetivou a consolidação do capitalismo e, com isso, o trabalho ligado à lucratividade. Percebe-se, portanto que administrar era desenvolver técnicas sistematizadas na ciência do pensar para fragmentar os resultados do trabalhador.

Nas décadas de 50 e 60, no ápice dos conflitos das relações entre classes, surge uma diversificação das formas de propriedade estando à economia internalizada e tendo o capitalismo como foco o trabalho, afim somente da remuneração salarial - dominantes e

<sup>2</sup> A Organização do Trabalho no Século XX: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo / Geraldo Augusto Pinto – 2.Ed. – São Paulo: Expressão Popular 2010.

dominados - estando em uma escala hierárquica. Já na década de 70 é trazida sobre o conceito de recursos humanos, no qual o ser humano era mero agente produtivo e suas atividades eram controladas implicitamente.

Analisando tais fatores; pode-se perceber que a gestão escolar apropria-se das teorias administrativas a fim de organizar e planejar para a formação humana através do conhecimento que é perpassado de geração para geração com estratégias.

Gerir uma escola vai além de delegar funções e enumerar técnicas de trabalho, gerir uma escola é coordenar seres humanos, preocupar-se com a formação humana do indivíduo estimulando-o a ser crítico, ativo, somando as idéias, as técnicas, assumindo uma dimensão produtiva e organizada burocraticamente. Com a ajuda das teorias taylorista e fayolista a escola organiza-se de forma construtiva, trabalhando ideais de administração clássica a fim de juntar a conceitos pedagógicos e formular a tão trabalhada gestão escolar democrática participativa, tendo um desenvolvimento qualificado no processo de ensino e aprendizagem objetivando melhores resultados diante dos caminhos metodológicos percorridos.

Diante do que é posto, entende-se por gestão democrática a participação de um todo visando o bem comum. Com isso, pode-se entrelaçar ao que é exposto na Constituição Federal no artigo 194 inciso VII: “caráter democrático e descentralizado da administração, mediante gestão quadripartite, com participação dos trabalhadores, dos empregadores, dos aposentados e do Governo nos órgãos colegiados.”<sup>3</sup>.

Sob todos estes aspectos, consolida-se na Lei de Diretrizes e Base da Educação Brasileira (LDB) Lei 9.394/96, artigo 14:

Art. 14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.<sup>4</sup>

Tendo a Gestão Democrática a seguridade garantida por lei, nota-se a importância da Escola em efetivar uma Gestão ativa, participativa e competente na formação de seus alunos, considerando que toda dimensão formativa não restringe ao perpassar sistemático de conteúdos. Luck (2010) afirma:

O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para a promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado

---

<sup>3</sup> BRAZIL, Constituição Federal. [Organização, Editoria jurídica da Editora]. – Barueri, SP: Manole, 2004

<sup>4</sup> BRAZIL, Leis de Diretrizes e Bases da Educação.

e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos. O conceito de gestão, portanto, parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado mediante reciprocidade que cria um "todo" orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos. (LUCK, p.21 – 22. 2010)

Diante disto, ressalta-se o processo coletivo visando o processo educacional e suas especificidades na formação intelectual e moral. Com isso, entrelaçasse ao documento fundamental para um desenvolvimento pedagógico eficaz.

Sabe-se que o Projeto Político Pedagógico é este instrumento, que norteia a gestão escolar democrática englobando a participação de todos na construção e na prática do mesmo.

Libâneo afirma:

O projeto político-curricular é um documento que expressa as intenções, os objetivos, as aspirações de um processo de escolarização e inclui a proposta curricular(...) Por exemplo, a elaboração do projeto pedagógico supõe práticas de gestão participativa, ações de formação continuada, formas de avaliação da escola e do desenvolvimento do projeto. O projeto pedagógico, por sua vez, concretiza-se no currículo e nas metodologias de ensino, requerendo, também, ações de formação continuada (para aprimorar a qualidade do trabalho com os alunos na sala de aula), planos de ensino, práticas de gestão e formas de ajuda pedagógica ao professor por parte da coordenação pedagógica. (LIBÂNEO 2007, p. 306 e 307).

Partindo desta análise é sabido que o projeto pedagógico é indispensável no cotidiano escolar, busca-se compreender, portanto a participação de todos que fazem a escola na construção do mesmo.

O processo de construção do Projeto Político Pedagógico deve ser um processo coletivo, ou seja, deve ser refletido e pensado por toda a comunidade escolar (pais, professores, funcionários, conselho, alunos e comunidade da qual a instituição está inserida).

Segundo Veiga:

Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimento da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnica – administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. ( VEIGA 1998, p.09).

Organizar o projeto de uma escola implica em planejar o trabalho que temos intenção de pôr em prática, indo além de simples planejamentos de aula ou de atividades. Busca-se com essa construção uma direção, uma organização de todo trabalho pedagógico, convidando a comunidade a pensar sobre quais as finalidades da escola, seu papel social, político e pedagógico possibilitando conhecer a instituição de perto, entendendo as relações

pedagógicas que ocorrem nas salas de aula, as formas de trabalho da instituição, a avaliação do currículo escolar e capacita a comunidade a pensar em soluções para as necessidades existentes. Conforme pensa Veiga,

O projeto político pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que sugere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentados da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisões. (VEIGA, p.15. 2004)

Pensar em um projeto eficaz não se restringe apenas à dimensão pedagógica, o mesmo é um instrumento que reflete a realidade da escola, de acordo com o contexto que a influencia ou que a mesma influencia. O projeto também possui uma dimensão política, que segundo Freire (1991): “Toda educação é um ato político, logo todo projeto político pedagógico é inerentemente político.”

Nessa perspectiva, o Projeto Político Pedagógico é político quando estabelece o comprometimento com a formação do cidadão para um tipo de sociedade almejada, e é pedagógico quando reflete as práticas educativas, as qualifica e explicita de forma sistemática, com a finalidade que a instituição cumpra seus objetivos propostos.

## 1.2 Descrições do Campo e do Relato de Experiência

Sobre a realidade de uma Cidade do Agreste Pernambucano, conhecida como Capital do Agreste e Capital do Forró, ela é caracterizada pela economia comercial e com fortes tradições culturais, voltadas para arte do barro e comércio de Feiras Populares. Caruaru, a princesinha do Agreste, é de grande importância regional devido a sua dimensão territorial e política que ocasiona em Cidade Pólo para as cidades circunvizinhas. A observação dar-se-á sobre a investigação da aliança entre a gestão escolar e a docência em prol da construção de um Projeto Político Pedagógico eficaz a fim de consolidar a dimensão de saberes, sobre uma análise da democracia e do processo participativo em questão.

Trabalhar a construção do Projeto Político Pedagógico é fundamentado diante de visões entorpecedoras que surgem caracterizando erroneamente a construção deste documento. Sabe-se que o Projeto Político Pedagógico, muitas vezes, é considerado utópico na sua essência e inútil na sua efetivação, no entanto vem-se com esse trabalho

refletir sobre estas considerações estabelecidas pela comunidade escolar e consolidar a importância da construção e da prática do mesmo.

Considerada de grande porte a Escola Monteiro Lobato<sup>5</sup> localizada no bairro do Salgado, conta com mil e seiscentos discentes; distribuídos entre o ensino fundamental e médio provenientes de famílias das classes sociais, C, D e E. A mesma é composta por sessenta e oito funcionários, distribuída entre as equipes: gestora, pedagógica, professores, pelo setor administrativo e serviços gerais, no entanto este é composto por uma quantidade insuficiente para o porte da escola. Construída em dois blocos, dispõe de quadra de esportes sem cobertura; laboratório de informática, sala de projeção, biblioteca/central de Tecnologia Educacional, sala da equipe gestora, de professores, da coordenação pedagógica e 13 salas de aula.

Nesta realidade, propõe-se a desenvolver uma metodologia baseada na pesquisa qualitativa, por entender que os métodos qualitativos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais. (STRAUSS, 2008, p. 24) Como recursos metodológicos; utiliza-se a observação que ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados de situações, envolve a percepção sensorial do observador, distinguindo-se, enquanto prática científica da observação da rotina diária (MARTINS, 2008, p. 23 e 24); e a entrevista semi-estruturada, pois como nos afirma Rosa:

A Entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais complexa possível, com o mínimo de esforço de tempo. (ROSA, 2008 p. 17)

### 1.3. Dialogando com os Teóricos

Diante do cenário educacional corrompido pela politicagem, pela banalização da educação e por práticas impostas e não propostas à formação de alunos; busca-se encontrar maneiras de entender o que compreende a democracia no âmbito escolar a partir da avaliação das práticas de uma gestão que tenta envolver a todos no seu trabalho educativo e administrativo. Segundo Lück,

Defini-se, pois, a gestão democrática como um processo em que se criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas

---

<sup>5</sup> Nome fictício para preservar a identidade dos sujeitos

assumam responsabilidades por sua implementação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões: envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo. ( LÜCK, p. 57, 2010)

Percebe-se, portanto que ser uma escola democrática e participativa não está apenas centrado na concepção de gestor-gerenciador, mas sim na necessidade de envolver a todos que fazem parte da comunidade escolar no que é proposto pela escola em dimensões sociopolíticas e formativas. Confirma-se isto quando a gestora em conversa informal afirma, “*Eu levo a fama, mas quem faz o trabalho são eles*”, referindo-se aos profissionais que a ajudam com a administração da escola.

Perante a análise, uma questão surge; uma gestão participativa é em sua essência democrática e acontece com o reconhecimento do direito de todos? Lück afirma que:

O entendimento do conceito de gestão, portanto, por assentar-se sobre a maximização dos processos sociais como força e ímpeto para promoção de mudanças, já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos. (LÜCK, .21, 2010)

Nessa perspectiva, a Escola Monteiro Lobato é caracterizada por uma gestão democrática participativa, pois partindo das divisões de tarefas e do reconhecimento de toda comunidade escolar por parte da gestão sem impor um poder centralizador através desta fragmentação, possibilita assim o trabalho coletivo e igualitário, objetivando colocar em pratica os princípios da instituição.

Com isso, fica entendido que a escola democrática compreende a necessidade de envolver a todos na formação da identidade dos formandos e formadores e a escola participativa promove a autonomia perante a gestão democrática, tentando diminuir as desigualdades existentes nesta instituição social.

Ao longo de todo o relato de experiência ficou claro que a Instituição analisada promove um trabalho que seja construtivo e igualitário sobre uma gestão que delega funções e acompanha os processos de efetivações nas práticas destas delegações; fragmentando assim as atividades, causando com isto a construção partilhada, não havendo a interação entre os saberes desenvolvidos nestas atividades, evidenciando na escola a tentativa de fazer o todo por partes e as partes visando o todo.

Porém, mesmo diante da fragmentação encontrada, a gestora busca instaurar na instituição e nos caminhos metodológicos, a participação de todos, não impondo regras, mantendo uma flexibilidade, ficando evidente nas falas dos funcionários e

participadores destas práticas como explicito em: *“A diretora é participativa sem ser mão de ferro”* (Professora readaptada responsável pelo anexo da Biblioteca) e *“A gestora aqui não é somente uma gestora de birô”* (Coordenadora Pedagógica) o que podemos confirmar em Libâneo quando:

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. (LIBANÊO, p.325, 2005)

Na perspectiva de coletividade ressaltada por Libâneo, é evidente a forma como se deu o processo de construção do Projeto Político Pedagógico na instituição que este relato está sendo desenvolvido. Foi construído de forma coletiva; com os professores, alunos e funcionários da mesma. Porém, a comunidade escolar perpassa a equipe do quadro de funcionários situada na instituição englobando assim, pais e atores que compõem a comunidade. Com isto, Mendel(apud Padilha (2002) afirma que:

A participação dos pais e dos alunos dar-se-ia na programação de atividades intra e extracurricular, assim como nos colegiados existentes na escola, a comunidade pode ser ouvida por intermédio das associações de bairro, das entidades comunitárias e das Organizações Não Governamentais (ONGs) com atividades escolares das quais sejam convidadas a participar; a direção da escola deve assumir a função de atrair os demais segmentos para a necessidade de melhoria do trabalho escolar, criando momentos, espaços e outros mecanismos favoráveis ao envolvimento das discussões acerca do PPP. (MENDEL apud PADILHA, p. 08, 2008)

Nota-se, com isto, que é imprescindível o envolvimento de toda comunidade com os projetos da Escola e compreende-se o comprometimento da instituição analisada em envolver os pais nos processos de formação social, tentando trazer os mesmos para realidade de seus filhos e para colocação de sugestões sobre o trabalho da escola.

Em relação à construção avaliada propriamente, a do Projeto Político Pedagógico, pode-se afirmar que mesmo com a influência dos docentes e discentes, não existe por parte da gestão uma fiscalização e avaliação da efetivação do projeto, pois os professores mesmo contribuindo com ideias para o projeto, não se interessaram pelo mesmo pronto.

Tendo em vista a colaboração de todos para uma efetivação dos objetivos da escola, percebe-se a importância da construção do PPP de forma que englobe mesmo aqueles alheios a toda dimensão pedagógica democrática participativa. Segundo a própria gestora, a maior dificuldade é tida na compreensão dos docentes sobre a importância deste trabalho conjunto. Nas observações pode-se compreender o que a gestora vem trazer por dificuldade quando uma docente explana:

*Eu sinceramente ainda não tive tempo de olhar... na verdade, na verdade a construção do PPP sempre acontece com nossas contribuições, mas com relação ao que foi colocado lá eu não sei... ainda não tive tempo de olhar, mas vamos parar no segundo semestre para reavaliá-lo (DOCENTE, 2011)*

Ou seja, os docentes que, pela oportunidade proporcionada pela gestão, fazem parte da gestão democrática não possuem tempo para exercer a democracia participativa ou escolher exercê-la, pois estão acomodados e desmotivados perante a realidade abrangente na maior parte das vezes no cenário atual da educação. Percebe-se com o discurso de um docente, que aparentemente esteve bastante engajado na construção do PPP, que a tentativa existe, mas a teoria diverge da prática em decorrência as dificuldades encontradas na realidade,

*Eu acho que é de extrema importância o PPP... Nós tivemos uma participação efetiva neste projeto e nas tomadas de decisões, acho que envolver pais, professores e toda a comunidade escolar é preciso para fazermos um levantamento da realidade da escola, pois a escola não é neutra. Mas comparando teoria e prática, a práxis fica completamente fora da realidade... Nossa realidade é a de baixos salários, de trabalhos nos três turnos, da falta de tempo para o estudo e do não reconhecimento dos discentes sobre nossos esforços, como então podemos vivenciar a teoria na prática? (DOCENTE DA ESCOLA, 2011)*

Com isso percebe-se que fazer a democracia na escola vai além de abrir barreiras, de proporcionar autonomia, pois é impossível efetivar um trabalho incompleto. A Gestão proporciona alternativas para a realização do trabalho conjunto, construtivo e igualitário, a exemplo disto tem-se um e-mail representando o cuidado dos membros da mesma com a importância de tudo que se diz respeito à escola:

Olá Meninas,  
Segue o nosso Projeto Político Pedagógico e o Plano de Ação 2011. Pedimos desculpas por não termos enviado antes. Informamos que o mesmo também foi enviado para os funcionários da Escola que temos o e-mail e disponibilizado na biblioteca, na secretaria, na sala dos professores e na pasta de evidências da coordenação e gestão, de modo que toda comunidade escolar pode ter acesso a ele. Lembrando que o mais importante é que o mesmo se efetive na prática no nosso dia-a-dia. Um abraço. Joselma Rosa.  
(COORDENADORA PEDAGÓGICA DA ESCOLA, 2011)

Como explicito no e-mail da coordenadora pedagógica, fica claro o interesse da mesma na construção do projeto, por entender a importância do mesmo e moldá-lo conforme as necessidades da Escola. Assim, a gestora em todas as suas colocações sobre esse processo de construção deixa explicitam que não está envolta especificamente com a construção do PPP, mas que compreende suas dimensões e importância, e que delega a equipe pedagógica a responsabilidade de estruturação do documento.

Para os docentes, o Projeto Político Pedagógico só é vivenciado nas datas comemorativas e atividades que envolvam toda a escola, não o colocam em prática no dia-a-dia da sala de aula. Veiga nos ressalta que:

O projeto político pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos como o processo educativo da escola. (VEIGA, p.14,2004)

Diante do que é encontrado, pode-se enfatizar que a gestão escolar e os docentes estão engajados para alcançar meios de desenvolver trabalhos educativos e formativos em conjunto, havendo um interesse em ser cada vez mais democráticos e efetivar as perspectivas construídas juntos. Com isso, Libâneo trás contribuições essenciais:

Os professores de todas as disciplinas formam, com a direção e os especialistas, a equipe escolar. Além de seu papel específico de docência, também tem a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico, da realização das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões com pais (especialmente na comunicação e na interpretação da avaliação). (Libâneo, p. 343-344, 2005).

De fato, observa-se que Gestão, Docência e Projeto Político Pedagógico, fazem parte da construção dos caminhos didáticos que visam à participação com o intuito de desenvolver o ser político, humano, e, sobretudo crítico. Desta forma, concorda-se com Lück:

Não se pode pensar em estabelecer o processo de participação na escola apenas parcialmente. Ou ele é considerado como um processo que atinge a todos os segmentos do estabelecimento de ensino, ou corresponderá a simples ativismo utilizado para camuflar um esforço no sentido da manutenção da condição vigente na escola como um todo, em que uns decidem e outros executam, uns se omitem, outros ocupam o espaço de decisão, ou em que ninguém decide e o que todos fazem é continuar atuando como sempre fizeram, sem consideração a resultados e possibilidades de melhoria e desenvolvimento. (LÜCK, p. 63, 2010).

Sob o mesmo ponto de vista, traz-se a fala de uma docente em conversas informais, quando é dito assim: *“É uma gestão democrática de verdade, não só no papel. Temos o apoio da gestão e dos coordenadores pedagógicos.”* (DOCENTE, 2011) Isto implica que, estão direcionados ao foco juntos, com cuidado, zelo, tendo a noção de um topo e que este topo seja atingido de forma positiva e democrática.

#### 1.4 Considerações Finais

Em suma, o presente trabalho pontuou considerações essenciais sobre gestão, Projeto Político Pedagógico e docência, sabendo que a construção do Projeto Político Pedagógico em conjunto é característica de uma gestão democrática e que visa à efetivação de forma eficaz. A escola na qual ocorreu o estudo é democrática e participativa, tendo em vista as reuniões para decisões que aperfeiçoem todo o trabalho escolar, além de haver reuniões com pais e alunos, para a contribuição dos mesmos no processo de construção do PPP e da linhagem metodológica e planejamento organizacional da instituição. Constata-se a tentativa da Gestão em atender a dimensão democrática, mas é diagnosticado conflitos entre teoria e prática que impedem o trabalho ser efetivado por completo.

### **Referência Bibliográfica**

- DA PAZ, Peterson. As teorias da administração e suas influências na educação. In: [HTTP:// WWW.webartigos.com](http://www.webartigos.com) (publicado em 04/04/2010)
- LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 4ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- LUCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. 8 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- MARTINS, Gilberto de Andrade, Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa - 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. Projeto Político Pedagógico: construção e implantação na escola / Cássia Ravena Mulin de Assis Mendel. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. Administração Escolar: uma introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2005.
- PINTO, Geraldo Augusto. Organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toytismo. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- STRAUSS, Anselm. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada/ Anselm Strauss, Juliet Corbin; tradução Luciane de Oliveira da Rocha. - 2.ed. - Porto Alegre: Artmed,2008.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Educação básica: projeto político pedagógico; Educação superior: projeto político pedagógico/ Ilma Passos Alencastro Veiga. Campinas, São Paulo: Papirus, 2004.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Escola: espaço do projeto político pedagógico/organização de Ilma Passos Alencastro Veiga, Lúcia Maria Gonçalves Resende. Campinas, São Paulo: Papirus,1998. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).