



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA

INGRID GOMES SANTOS

**A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: implementação, monitoramento e avaliação em uma
escola da Rede Municipal de Ensino do Recife**

RECIFE
2024

INGRID GOMES SANTOS

**A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: implementação, monitoramento e avaliação em uma
escola da Rede Municipal de Ensino do Recife**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Básica da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Educação Básica. Área de concentração: Gestão da Educação Básica

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Lúcia Felix dos Santos

RECIFE
2024

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Santos, Ingrid Gomes.

A gestão escolar frente ao projeto político pedagógico: implementação, monitoramento e avaliação em uma escola da Rede Municipal de Ensino do Recife / Ingrid Gomes Santos. - Recife, 2024.

120f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Educação, Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Básica, 2024.

Orientação: Ana Lúcia Felix dos Santos.

1. Gestão escolar; 2. Gestão democrática; 3. Projeto político pedagógico. I. Santos, Ana Lúcia Felix dos. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

INGRID GOMES SANTOS

**A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: implementação, monitoramento e avaliação em uma
escola da Rede Municipal de Ensino do Recife**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Educação Básica da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Educação Básica. Área de concentração: Gestão da Educação Básica

Aprovada em: 27/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª Ana Lúcia Felix dos Santos. (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof^º. Dr^º. Alfredo Macedo Gomes (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof^ª. Dr^ª. Maria Dilneia Espíndola (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Dedico essa pesquisa a minha mãe, Socorro.

AGRADECIMENTOS

De todas as partes da escrita dessa pesquisa, tecer palavras para agradecer é a parte mais difícil, jorram lágrimas que embaça a vista e fazem as letras do teclado se tornarem uma sopa de letrinhas, isso porque essa jornada foi árdua, foi jornada dupla, tripla em muitos momentos, nunca achei que seria assim para alguém como eu, que acha um prazer estudar. Paralelamente a essa pesquisa fui mãe e essa é uma parte da história que precisa ser considerada do começo ao fim desse trabalho.

Portanto, agradeço primeiramente a Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Educação Básica, na pessoa de Viviane de Bonna, que teve um olhar cuidadoso, carinhoso e incentivador, quando logo de início cheguei a pensar em desistir por conta da gestação. Estendo esse agradecimento a todos os docentes e a minha orientadora Ana Lúcia Félix, os quais tiveram muita paciência com todas as oscilações de disponibilidade que perpassam a vida de uma nova mãe, a todos vocês, sou extremamente grata.

Às doces colegas de curso: Maria Cláudia, Ester, Rosemary e Polly, todas sempre segurando umas às mãos das outras. Na seara dessa turma, estendo meu agradecimento à Giselle nossa brilhante representante, amiga que muito me auxiliou, sempre tão disponível e solícita, grata a sua atenção, Giselle.

A todos que voluntariamente se dispuseram a contribuir com essa pesquisa.

A minha família, meu esposo que no decorrer desse curso teve que conviver com uma pessoa que flutuou nos hormônios desequilibrados do puerpério, foi ele quem sempre tentou abrir as nuvens dos meus dias nublados, foi, o tempo todo, meu raio de sol. A meus irmãos sou grata sempre, porque sem eles sequer havia me tornado adulta, em todas as minhas conquistas, existem vocês. A minha mãe, sei que entre seus devaneios do Alzheimer, existe a mulher que estaria em êxtase me assistindo, eternamente grata, mãezinha, em minha mente sempre lhe vejo sorrindo. Agradeço, para terminar, à minha filha, Lavínia, que desde uma semente, teve que dividir a mãe com o presente trabalho.

“Acima das nuvens, tem sempre um céu azul” (Provérbio árabe)

RESUMO

Diante da urgência de atender ao princípio da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, o presente trabalho visa contribuir no debate acerca do Projeto Político Pedagógico (PPP) como um importante instrumento de fortalecimento desse princípio. Nesse sentido, especificou-se como objetivo geral analisar como a participação da comunidade escolar tem se efetivado na implementação, monitoramento, avaliação e reformulação do PPP frente ao princípio da gestão democrática. Como objetivos específicos definiu-se: analisar o PPP da Escola, tendo em vista os elementos da participação e da gestão democrática que o constituem; identificar e analisar dispositivos legais da rede municipal de ensino que versem sobre a construção e acompanhamento do PPP; colaborar com a construção de uma proposta de monitoramento e avaliação do PPP da escola. As bases teóricas foram desenvolvidas a partir das temáticas como políticas educacionais (AZEVEDO, 2001; HOFLING, 2001; MARTINS, 2010), gestão escolar e gestão democrática (LUCK, 2006; DOURADO, 2006; BORDIGNON E GRACINDO, 2001; PARO, 2022) e projeto político pedagógico (DÁLMAS, 2002; GANDIN, 2013; VEIGA, 2009; GADOTTI, 2003). A pesquisa traz uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado numa escola da Rede Municipal de Recife, Regional 4, RPA 6. Os dados foram coletados através de documentos, entrevistas, aplicação de questionários e observações. Os resultados revelaram uma gestão escolar pouco envolvida com a participação efetiva da comunidade escolar no que tange a elaboração coletiva do projeto, as tomadas de decisões e a efetivação das ações. A pesquisa constatou, também, que o excesso de demandas burocráticas, projetos e programas educacionais, acabam por restringir no calendário letivo, o espaço para debates e reflexão acerca do fazer pedagógico da escola; e a democratização da gestão acaba por ficar à margem, com tomadas de decisões centralizadas e práticas educativas genéricas, sem levar em conta a identidade da instituição. No entanto, foi possível perceber uma possível mudança de percurso ao tomar o único órgão colegiado existente na escola, o conselho escolar, para fortalecer a participação e democratização na implementação do PPP. Nessa perspectiva, o estudo elaborou uma proposta de monitoramento e avaliação do PPP da escola de modo a corroborar com o fortalecimento desse processo.

Palavras-chave: Gestão escolar; Gestão democrática; Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

Given the urgency of meeting the principle of democratic management in Brazilian public schools, this work aims to contribute to the debate about the Pedagogical Political Project (PPP) as an important instrument for strengthening this principle. In this sense, the general objective was to analyze how the participation of the school community has been effective in the implementation, monitoring, evaluation and reformulation of the PPP in light of the principle of democratic management. The specific objectives were defined: to analyze the School's PPP, taking into account the elements of participation and democratic management that constitute it; identify and analyze legal provisions of the municipal education network that deal with the construction and monitoring of the PPP; collaborate with the construction of a monitoring and evaluation proposal for the school's PPP. The theoretical bases were developed based on themes such as educational policies (AZEVEDO, 2001; HOFLING, 2001; MARTINS, 2010), school management and democratic management (LUCK, 2006; DOURADO, 2006; BORDIGNON E GRACINDO, 2001; PARO, 2022) and political pedagogical project (DÁLMAS, 2002; GANDIN, 2013; VEIGA, 2009; GADOTTI, 2003). The research takes a qualitative approach, through a case study carried out in a school in the Municipal Network of Recife, Regional 4, RPA 6. The data was collected through documents, interviews, questionnaires and observations. The results revealed school management little involved in the effective participation of the school community in terms of the collective elaboration of the project, decision-making and implementation of actions. The research also found that the excess of bureaucratic demands, projects and educational programs end up restricting the space in the academic calendar for debates and reflection on the school's pedagogical activities, and the democratization of management ends up being left on the sidelines, with of centralized decisions and generic educational practices, without taking into account the identity of the institution. However, it was possible to perceive a possible change in direction by taking the only collegial body existing in the school, the school council, to strengthen participation and democratization in the implementation of the PPP. From this perspective, the study developed a proposal for monitoring and evaluating the school's PPP in order to corroborate the strengthening of this process.

Keywords: School Management. Pedagogical Political Project. School management. Democratic management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EJA – Educação de Jovens e Adultos

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

PPP – Projeto Político Pedagógico

PNE – Plano Nacional de Educação

PCR – Prefeitura da Cidade do Recife

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 –	Faixa etária	45
Gráfico 2 –	Gênero	46
Gráfico 3 –	Formas de ingresso	46
Gráfico 4 –	Formação acadêmica	46
Gráfico 5 –	Tempo de serviço na instituição	47
Tabela 1 –	Função e escolaridade da equipe gestora	50
Gráfico 6 –	Gestão escola democrática	54
Tabela 2 -	Projeto Político Pedagógico nos calendários	61

Sumário

1- INTRODUÇÃO.....	13
2- POLÍTICAS EDUCACIONAIS E GESTÃO: CONCEITOS E FORMAS.....	17
2.1 POLÍTICA EDUCACIONAIS E AS FORMAS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO.	17
2.2 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À GESTÃO DEMOCRÁTICA	21
2.3 PRINCÍPIOS E INSTRUMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	25
2.4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	27
2.4.1 Conceito	27
2.4.2 Processo de elaboração do PPP	30
2.4.2 Responsáveis pela construção, implementação e avaliação do PPP.....	33
2.4.3 Monitoramento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico	34
3. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	37
3.1. ABORDAGEM DA PESQUISA	37
3.2. TIPO DE PESQUISA	38
3.3. LOCAL DA PESQUISA	39
3.4. SUJEITOS DA PESQUISA	40
3.5. INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS	40
3.5.1 Documentação	41
3.5.2 Entrevista.....	42
3.5.3 Observação	43
3.5.4 Questionário	45
4. ESCOLA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONSTRUÇÃO DE UMA IDENTIDADE.....	49
4.1 CONHECIMENTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA.	51
4.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	57
4.3 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	59
4.4 Escola e participação: a tomada de decisão como alicerce da gestão democrática	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6. REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista professor (a), funcionários e aluna/mãe	71

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista Gestor(a) Escolar e Vice-gestor(a).....	72
APÊNDICE C - Questionário aplicado ao Gestor(a) Escolar e Vice-gestor(a)	73
APÊNDICE D - Questionário aplicado aos professores.....	75
APÊNDICE E - Guia de observação	79
ANEXO - Produto	80
Princípios e instrumentos da gestão democrática	85
Projeto Político Pedagógico	87
Processo de elaboração do PPP.....	91
Responsáveis pela construção, implementação e avaliação do PPP	94
Monitoramento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico.....	95

1- INTRODUÇÃO

A educação no Brasil já percorreu diferentes concepções e abordagens, nos primórdios com a teoria tradicionalista, marcada por uma centralização na prática do professor e nenhuma autonomia do aluno e no contexto sócio-político tratava-se de acesso escolar para poucos. Acompanhando os avanços e a política do nosso país, migramos para um entendimento mais tecnicista da educação, onde o objetivo era formar mão de obra, mais uma vez a autonomia e o ato reflexivo do aluno é deixado à margem educativa. Com a queda da ditadura militar em 1984 e a crescente busca por democracia em nosso país, pode-se enxergar, em diferentes âmbitos, a busca por práticas que envolvessem a democratização e a educação não ficou de fora desse movimento. Começamos então a vislumbrar a pedagogia libertadora, crítica, que encontra base numa visão mais ampla do educando como protagonista no seu processo de aprendizagem, em que aspectos sócio-culturais são fortemente considerados no fazer pedagógico.

Esse movimento e trajetória são embasados em documentos referenciais que buscavam legitimar o pleito social. Com isso, em 1988 foi promulgada a Constituição Federal Brasileira que preconiza a educação como direito público subjetivo e de responsabilidade do estado. Dentre outros destaques, em sua redação, a Gestão Democrática figura como um dos princípios da educação pública brasileira. Esse feito foi novamente assegurado e melhor explanado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e estabelecido na Meta 19 do Plano Nacional de Educação 2014/2024. Os referidos documentos constituem-se como importantes instrumentos na consolidação da Gestão Democrática na educação pública brasileira, no entanto, sua efetivação nas redes de ensino ainda se mostra fragilizada.

No momento atual observamos um fortalecimento da gestão gerencial, o Estado como ente soberano exerce o papel de governar um dado território, o modo como o Estado exerce esse papel perpassa diferentes ideologias. De acordo com Santos e Vilarinho (2021), as ações do Estado têm refletido um viés neoliberalista, com formas gerencialistas de administrar a coisa pública. Esse aspecto vem se evidenciando nas políticas públicas voltadas para a educação com estratégias que adotam medidas de regulação e controle da educação, versadas nos pilares da accountability “o pilar da prestação de contas, o pilar da responsabilização e o pilar da avaliação” (SANTOS e VILARINHO, 2021 p. 1172).

É importante compreender que as políticas de accountability educacional trazem uma regulação centrada no produto e não no processo, refletindo a regulação estatal neoliberal que busca atender a uma visão mercadológica da educação pautada em resultados quantitativos,

alcançados por meio das controversias avaliações de larga escala: "quando a avaliação é utilizada para fins mercantis, se converte de algum modo como um instrumento para aumentar ainda mais a desigualdade social" (ALMEIDA, 2015, p.182).

Diante deste cenário, precisamos insistir no modelo educacional que defende a gestão democrática, uma vez que a gestão gerencialista evidencia uma contradição de atuação diante dos documentos norteadores da educação. Dessa forma, a escola enquanto instituição social necessita ser gerida através de suas peculiaridades de modo a atender as demandas sociais, culturais e históricas da sociedade, é nela que o saber é sistematizado e provocará transformação no meio em que está inserida. Para tanto, a Constituição Federal e a LDB preconizam que na educação pública, a gestão deve seguir o princípio democrático, estruturada por meio da participação, do diálogo e das tomadas de decisões coletivas. De acordo com Brasil (2006), essa forma de pensar a gestão vai de encontro com a visão mercantil de educação, que apenas considera o conceito de mais-valia de modo a reproduzir o modelo do capitalismo, enquanto que uma gestão democrática irá considerar os valores da instituição alicerçados à formação humana e sociocultural dos sujeitos:

A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania (BRASIL, 2006, p. 28).

A participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões se dará de diferentes instâncias, como por meio dos órgãos colegiados, tais como: Conselho escolar, Associação de pais e mestres e Grêmios estudantis assim como pela participação ativa na construção e reelaboração do Projeto Político Pedagógico da instituição, documento este que norteia e caracteriza a identidade da instituição escolar. "A construção coletiva do projeto político-pedagógico envolvendo professores, estudantes, funcionários, pais e comunidade é um aprendizado da gestão democrática e participativa" (BRASIL, 2006, p. 52).

Dialogando ainda, Veiga (2006) defende que o PPP é um projeto construído que deve ir além da perspectiva burocrática, de ser apresentado às autoridades, ele deve, na realidade, ser construído e vivenciado no dia-a-dia da escola, por todos que a compõem. O PPP traz um direcionamento para a instituição de ensino, todas as ações ali são pensadas de forma intencional de modo a atingir um objetivo que foi delimitado pelo coletivo. A construção do PPP é um processo contínuo de reflexão, que busca superar a fragmentação do fazer

pedagógico, com práticas que solucionam conflitos e democratizam as tomadas de decisão, todo esse fazer estará respaldado no interesse da maioria da comunidade escolar.

Diante do exposto, a presente dissertação foi desenvolvida na linha de Gestão da Educação Básica no Mestrado em Educação Básica na Universidade Federal de Pernambuco. Refere-se a um estudo de caso que busca analisar como a participação da comunidade escolar tem se efetivado na implementação, monitoramento, avaliação e reformulação do Projeto Político Pedagógico, frente ao princípio da gestão democrática em uma escola da Rede Municipal de Ensino do Recife.

O interesse por essa pesquisa surgiu a partir da nossa trajetória acadêmica e profissional: Desde a graduação, o olhar sobre os documentos que organizam e norteiam a educação brasileira sempre nos chamou atenção, em especial, o PPP. Nosso interesse se voltou para este documento em especial por seu potencial de influência institucional, uma vez que ele vai além das estruturas físicas de uma instituição de ensino, ele representa a proposta da escola, nele estão os princípios e a base do que desejamos que aconteça na escola de forma a assegurar a aprendizagem de nossos estudantes.

Com esse entendimento, ingressamos na docência no ensino público municipal de Itapissuma, onde começamos a evidenciar a dicotomia entre o documento do PPP e a prática cotidiana da instituição. Paralelamente também vinha à tona a fragilidade da gestão democrática: nos deparamos com cargos de gestão ocupados por meio de indicações políticas, pouca ou nenhuma participação da comunidade escolar, além de uma rotina escolar pautada no viés burocrático com pouca preocupação pedagógica. Continuamos nosso caminhar pela educação pública, ingressando na rede municipal de ensino da cidade do Recife, por onde passamos por diferentes instituições no decorrer dos últimos nove anos. E em nenhuma dessas escolas por onde atuei o projeto político pedagógico foi apresentado, mencionado, debatido e quando questionado quanto a sua existência, nos deparamos com papéis fadados ao esquecimento em gavetas. Ainda no percorrer da docência no ensino público, nos últimos três anos, lecionamos na rede de ensino municipal de Paulista concomitante à rede de ensino municipal do Recife e foi nela que pela primeira vez foi proposto a reelaboração do PPP, mas esta foi feita de forma meramente burocrática de modo a atender a solicitação da autoridade superior, na figura da Secretaria de Educação, o que se resumiu a reuniões curtas de debate, apenas entre professores, em cima de um documento previamente elaborado e que não traduzia em nada a instituição de ensino em que trabalhávamos.

Após oito anos na docência, assumimos o desafio da Coordenação Pedagógica em uma nova instituição da rede de ensino municipal do Recife. Ao iniciarmos o trabalho já nos

deparamos com situações análogas às das outras instituições, no que diz respeito ao PPP. Esse processo despertou diversos questionamentos, dos quais elegemos um como o que mais atende a nossa inquietude: “Como se dá a participação na implementação, monitoramento, avaliação e reformulação do Projeto Político-Pedagógico diante do princípio da gestão democrática?”

Buscar a solução para essa problemática nos encaminhou, primeiramente, aos estudos de autores que versam sobre PPP e gestão democrática, como, por exemplo, Veiga (2006), Gandin (2013), Luck (2006) e Paro (2022).

Nesse sentido, traçamos como objetivo geral analisar como a participação da comunidade escolar tem se efetivado na implementação, monitoramento, avaliação e reformulação do Projeto Político Pedagógico, frente ao princípio da gestão democrática.

E como objetivos específicos, nós pretendemos: analisar o PPP da Escola, tendo em vista os elementos da participação e da gestão democrática que o constituem; identificar e analisar dispositivos legais da rede municipal de ensino que versem sobre a construção e acompanhamento do PPP; colaborar com a construção de uma proposta de avaliação e monitoramento do PPP da escola.

Diante do exposto, defendemos uma pesquisa de cunho qualitativo, que busca investigar aspectos sociais mutáveis que acompanham o fluxo dinâmico da vida. Trazemos a abordagem do estudo de caso, que aprofunda o olhar sobre um caso específico, valorizando sua singularidade.

Nós defendemos que quando a gestão escolar resgata e atualiza seu projeto político pedagógico, ela restabelece na unidade de ensino o foco a ser alcançado, voltando a ter uma prática significativa e coerente com o cenário atual, além de oportunizar que toda a comunidade escolar assuma a responsabilidade do seu papel de transformação e ação, alcançando a autonomia (VASCONCELOS, 2014).

2- POLÍTICAS EDUCACIONAIS E GESTÃO: CONCEITOS E FORMAS

2.1 POLÍTICA EDUCACIONAIS E AS FORMAS DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO

A educação é um dos setores da sociedade mais visado politicamente, de um lado, pelo Estado que atualmente tem atuado com grande viés regulador, por outro, pelos movimentos sociais que reivindicam o direito à educação preconizada na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/1996 e nos Planos Nacionais de Educação.

Falar de educação está intimamente correlacionado a falar sobre políticas educacionais, uma viabiliza a concretização da outra. Para nosso estudo, adotamos como conceito para política a abordagem apontada por Arendt (1998) que nos apresenta a política como as relações entre diferentes, a partir da convivência o homem passa a se organizar politicamente para lidar com a sua pluralidade. Essa organização política inicia-se na própria instituição “família” e envereda pelas demais instâncias sociais que o homem participa no meio em que vive. A autora também aborda que a política não nasce com o homem, ela surge entre os homens, nas relações estabelecidas por estes.

Para desenvolver um estudo no campo da educação, especialmente na gestão escolar, entendemos que se faz necessário lançar luz às ações que vêm sendo implementadas pelo Estado de modo a atender esse setor social:

Em um plano mais concreto, o conceito de políticas públicas implica considerar os recursos de poder que operam na sua definição e que tem nas instituições do Estado, sobretudo na máquina governamental, o seu principal referente (AZEVEDO, 2001, p. 05).

Diante desse entendimento, buscamos agora conceituar política educacional, defendida por Azevedo (2001) como:

A política educacional definida como *policy* - programa de ação- é um fenômeno que se produz no contexto das relações de poder expressas na *politics* - política no sentido da dominação - e, portanto, no contexto das relações sociais que plasmam as assimetrias, a exclusão e as desigualdades que se configuram na sociedade e no nosso objeto (AZEVEDO, 2001, p. VIII).

Nesse sentido, a política educacional são as ações propostas pelo governo de modo a fomentar a educação, ela irá refletir o modelo de Estado adotado pelo país, podendo desenvolver ações que sanem desigualdades sociais, mas que na prática também podem

terminar por aumentá-las. Segundo Martins (2010), cabe ressaltar que as políticas públicas são propostas implementadas pelo governo, seguindo o entendimento de Estado que este adota.

Diante do exposto, cabe diferenciarmos Estado de Governo, de acordo com Hofling (2001), o Estado caracteriza-se pelas instituições permanentes, a exemplo, os órgãos legislativos, as forças armadas, entre outros, instituições estas que tornam possível as ações do governo. Para conceituar Governo, vamos entendê-lo como programas e projetos propostos à sociedade pelos políticos, sociedade civil, etc, denotando a orientação política de um governo que é eleito e assume as funções de Estado por um período determinado.

Historicamente o Estado adotou diferentes concepções de organização, uma delas é o modelo intervencionista, segundo Azevedo e Gomes (2009), caracterizado por ser resultado da disputa entre a doutrina liberal e a intervencionista. Após as grandes guerras mundiais, o Estado intervencionista surge criando o Estado de Bem estar-social, objetivando a igualdade, garantindo a qualidade de vida da sociedade, através de políticas públicas nas áreas da educação, saúde e moradia, mas também atua regulando a economia do país. Em contrapartida, esse modelo de estado ia de encontro com o liberalismo clássico, como mencionado acima, “Estes pregavam a vigência do Estado Guardião, responsável tão somente pelas práticas que, no plano econômico, garantisse a liberdade de mercado e o funcionamento das leis naturais de auto-regulação” (AZEVEDO & GOMES, 2009, p. 99).

Ao analisarmos qualquer política educacional, precisamos compreender que estas políticas públicas são postas em ação ou retiradas por resultado da memória social ou do Estado que se relacionam com as representações sociais daquela sociedade, como nos aponta Azevedo (2001). Dialogando, Hofling (2001), defende que para analisarmos e avaliarmos políticas públicas precisamos observar informações sobre “as decisões tomadas, as escolhas feitas, os caminhos de implementação traçados e os modelos de avaliação aplicados, em relação a uma estratégia de intervenção governamental qualquer” (HOFLING, 2001 p. 30).

Desta forma, todo o percurso para a consolidação de uma política pública perpassa os modelos e funções adotados pelo Estado, algumas vezes mais intervencionista e por outra, regulador, como podemos observar nas políticas educacionais adotadas no contexto atual, obedecendo às características neoliberais, de modo a garantir a manutenção do sistema capitalista. No modelo neoliberal,

A intervenção do Estado constituiria uma ameaça aos interesses e liberdades individuais, inibindo a livre iniciativa, a concorrência privada, e podendo bloquear os mecanismos que o próprio mercado é capaz de gerar com vistas a restabelecer o

seu equilíbrio. Uma vez mais, o livre mercado é apontado pelos neoliberais como o grande equalizador das relações entre os indivíduos e das oportunidades na estrutura ocupacional da sociedade (HOFLING, 2001, p. 37).

O neoliberalismo tem como algumas de suas características a implantação de medidas que descentralizam o aparelho estatal, por meio de privatizações e terceirizações do serviço público, além de fazer uso de recursos reguladores e de controle para monitorar tais atividades (PAULA, 2005).

Com efeito, é importante destacar que o governo direciona o Estado por um período determinado, o Estado então coloca em prática um projeto de governo com ações e programas voltados para diferentes áreas da sociedade, como, por exemplo, a educação. Martins (2010) também esclarece que as políticas públicas surgem de demandas sociais, que com o passar dos anos ganham o reconhecimento de direitos.

[...] a política educacional é uma política pública social, na medida em que busca a redução das desigualdades, volta-se para o indivíduo – não como consumidor, mas como cidadão, detentor de direitos, e uma política setorial, uma vez que se refere a um domínio específico (MARTINS, 2010, p. 499).

Sendo assim, pensar em uma política educacional é ter por objetivo minimizar as desigualdades sociais, visualizando o sujeito como detentor de direitos. Para Martins (2010), quando a educação passa a ser tratada como setor, no século XX, ela ganha um status nacional, o que resultou na necessidade de financiamento e de outras ações buscando atender aos objetivos: universalização do acesso (e permanência), qualidade e equidade.

Para Hofling (2001), quando tratamos de política educacional, enquanto focarmos apenas nas ações que visam eficiência e eficácia da aprendizagem, da gestão e na aplicação dos recursos, não teremos uma modificação política do setor. É imprescindível a participação de todos interessados nas tomadas de decisões, nos planejamentos e na execução das políticas educacionais.

Ao longo do fortalecimento do setor educacional no Brasil, desde meados do século passado, diferentes ações vêm sendo postas em prática, com a roupagem da busca pela qualidade na educação, mas que em muitos casos têm resultado em maiores desigualdades, competição, desvalorização profissional, dentre outras problemáticas que podem ser listadas quando falamos da política educacional em nosso país.

Desse modo, mudanças no setor educacional são colocadas em prática, em busca de se adequar às demandas do mundo do trabalho atual, em articulação com a redefinição de Estado, que reduz seu papel de responsável pelo desenvolvimento econômico e social por

meio da intervenção, para assumir um caráter mais regulador do desenvolvimento. Inúmeras propostas, em diferentes países, passaram a ser adotadas, estruturadas mediante quatro aspectos: a adoção de um currículo nacional, a qualificação dos docentes, a gestão e avaliação educacional (LIBÂNEO: OLIVEIRA;TOSCHI, 2005).

Dentre os impactos para a política educacional, podemos citar a busca por novas formas de gestão educacional e escolar, especificamente observamos entrar no setor educacional práticas de gerencialismo as quais buscam criar nos ambientes educacionais uma cultura empresarial competitiva (BALL, 2005). O gerencialismo procura por maior eficiência com redução de gastos públicos, isso ocorre por meio de estratégias de privatizações e da descentralização por meio da autonomia dada às instituições, que, no entanto, tem se apresentado como um deslocamento da responsabilidade para a extremidade, assim, os sistemas de ensino terminam por responsabilizar apenas as escolas por seus resultados. “Há preocupação, portanto, com o produto em detrimento dos processos” (CABRAL NETO E CASTRO, 2011, p. 748).

De modo muito sintético, pode-se entender o gerencialismo como uma doutrina de reforma do Estado inspirada em princípios importados do mercado e que tem como principais características o planejamento e a elaboração de políticas com ênfase em metas de desempenho para nortear o funcionamento do setor público (BURGOS e BELLATO, 2019, p. 920).

Desse modo, no contexto das reformas, observa-se que as políticas educacionais passam a adotar procedimentos tais como: “descentralização, autonomia das escolas, reorganização curricular, novas formas de gestão e direção das escolas, novas tarefas e responsabilidades do professorado” (LIBÂNEO: OLIVEIRA;TOSCHI, 2005, p.35). Com a chegada do gerencialismo, houve um movimento na educação que saiu da ciência da sociologia, voltada para a educação e a desigualdade social, para a administração, psicologia, estatística, com a preocupação de novos modelos de políticas educacionais, de gestão e novas formas de medir a aprendizagem. “instrumentos tipicamente gerencialistas, tais como política de metas, sistemas de incentivos como premiação e bonificação salarial, e sistemas de monitoramento e avaliação em larga escala” (BURGOS e BELLATO, 2019, p. 924).

Sendo assim, o que vem se evidenciando nas escolas públicas são práticas de competitividade acirrada, falsa autonomia no que diz respeito aos projetos e ações das escolas, que se veem sozinhas diante dos desafios e com recursos escassos e exageradamente burocratizados, sem aparato técnico nem pedagógico para gerir. Uma das consequências da diminuição de atuação do Estado é a descentralização das ações de sua responsabilidade, isentando-se de implementar políticas públicas, principalmente de caráter social, essas ações

passam a ser de responsabilidade da própria comunidade, que por sua vez não detém autonomia, recursos e nem poder de decisão (LIBÂNEO: OLIVEIRA;TOSCHI, 2005).

Em vista disso, é preciso pensar nesse caráter da autonomia da escola, os estudos de Santos (2001) nos ajudam a entender que a autonomia escolar é sempre relativa, uma vez que ela é uma unidade da política educacional implementada. Nesse sentido, é imperioso compreender que a escola está inserida em um contexto macro de Estado e seus sistemas de ensino, ambos dividindo as tomadas de decisão. A escola, então, não está só nos aspectos sociais, culturais e políticos da sociedade. No entanto, há de se ter atenção às normatizações impostas de forma hierárquica, é preciso que a escola saiba se apropriar destas e realizar uma interpretação criteriosa e reflexiva (LIBÂNEO: OLIVEIRA;TOSCHI, 2005). Uma vez que o que temos visto são políticas educacionais que distanciam os atores do processo educacional, resultando na exclusão dessas pessoas, que apenas recebem ordens enfraquecendo o papel da escola de instituição social, construída e gerida de forma democrática (ALMEIDA, 2015).

As escolas têm adotado modelos organizacionais de empresas, que inibem o processo de participação ativa, deixando a comunidade escolar à margem do processo educativo. Com isso, as instâncias colegiadas têm atuado muito mais na efetivação das práticas gerencialistas do que nas tomadas de decisão das escolas (ARAÚJO E CASTRO, 2011).

Desenvolver um estudo sobre as práticas de gestão da escola implica entender esse movimento de mudança que impacta no cotidiano das escolas e neste estudo, buscaremos destacar as mudanças enfrentadas pela gestão escolar em diálogo com o projeto pedagógico da escola.

2.2 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À GESTÃO DEMOCRÁTICA

De modo a compreendermos o processo da gestão escolar, precisamos antes relembrar que por muito tempo a organização e gestão educacional foram consideradas do ponto de vista meramente burocrático. A organização e gestão escolar se davam por meio da administração científica, onde as pessoas e a própria organização eram vistas “como componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro e de cima para baixo” (LUCK, 2006, p. 50). Essa visão organizativa foi perdendo força à medida que a escola passou a ser vista como um importante espaço social, caracterizado pelo dinamismo, um organismo vivo e um ambiente de relações.

Nessa perspectiva, Paro (2022), ao tratar da administração escolar, nos revela que ao considerarmos o termo “administração” precisamos compreender para qual finalidade se propõe “administrar”; para o autor não se pode apenas transpassar a prática da administração científica para a situação escolar, é necessário desenvolver princípios, métodos, procedimentos, que estejam intimamente correlacionados com a natureza e propósito daquilo que está sendo administrado: a escola. Situação esta que não acontecia, a educação era tratada apenas como um setor a mais que teria que apresentar resultados diante das ações que eram projetadas de forma unilateral, sem considerar o contexto e as pessoas. Considerar o ambiente escolar do ponto de vista meramente administrativo tirava da escola o caráter humano e social.

Com a perspectiva de mudanças no âmbito dos modos de tratar a educação e a escola em seu caráter ampliado, o termo ‘administração escolar’ vai sendo paulatinamente superado, e surge então uma nova nomenclatura que passa a vigorar no âmbito educacional, o conceito de gestão educacional, que para além de um novo nome, vinha cobrar uma nova forma de enxergar a educação que traduzisse as necessidades da sociedade, uma forma de gerir para além de números, produtos e resultados. No entanto, para Luck (2006), esta nomenclatura passou a ser vista, equivocadamente, como uma substituição ao termo administração escolar, o que a autora ressalta que o termo gestão não substitui, mas amplia a visão sobre a educação associando às outras vertentes na educação, por exemplo, nas dimensões política e social, de modo a compreender aspectos de mudanças, globalização, participação e cidadania.

Com isso, o termo gestão objetiva englobar várias facetas da organização escolar, a administração não é excluída desse movimento, ela constitui uma parte relevante do processo organizacional, são práticas de ação administrativa aquelas condutas que, racionalmente, tem por finalidade o alcance pedagógico da instituição escolar (PARO, 2017).

À medida em que a gestão educacional chega traçando um novo paradigma nas ações dos dirigentes, transformando as redes de relações, por meio da dialética e da superação de visões dicotomizadas, buscando a visão de mundo através da sua complexidade e dinamicidade, o termo “gestão educacional”, diverge da administração educacional por envolver diferentes aspectos, tais como: a democratização nas tomadas de decisões de tudo que envolve a escola; o entendimento de como se apresenta as relações interpessoais dentro do ambiente educacional, pautadas em divergências e conflitos, o que exige a ação de uma liderança forte; a consciência de que mudanças pedagógicas exigem alteração nas relações sociais da instituição; e por fim, o entendimento de que o desenvolvimento de uma

organização está mais relacionado aos aspectos sociais e de competências do que nos recursos e materiais (LUCK, 2006).

Sendo assim, se por um lado, uma organização escolar tem objetivos contrários a uma organização empresarial, uma vez que a instituição escolar almeja a socialização do conhecimento historicamente produzido pelos seres humanos, por outro lado, as empresas buscam usufruir desse saber, com a manutenção do modo de produção capitalista. Portanto, é mister compreender que a escola é uma instância dessa sociedade constituída no seio do capitalismo e que por isso atua de forma reprodutiva desse cenário, no entanto, também é ela o ambiente capaz de superar esse modelo através da reflexão construída nas relações divergentes que se dão em seu interior (DOURADO, 2006).

Cabe ainda ressaltar que, segundo Luck (2006), a expressão, gestão educacional, refere-se ao caráter macro do sistema de ensino, enquanto que a gestão escolar destina-se à escola. Ambas representam, na prática, a direção que é dada nas ações e processos educacionais. Para Luck (2006) a nova visão educacional de escola como organismo vivo e ambiente de práticas sociais somou ao conceito de gestão a necessidade da participação, da democratização que caracterizava-se pela participação ativa da sociedade nas tomadas de decisões, através do planejamento participativo e a solução rápida para os problemas que surgiam na escola. Ou seja, implica na denominação de gestão democrática da escola ou da educação.

Desse modo, o que antes era “Administração escolar”, passou a ser “Gestão escolar” e com as reformas que trouxeram a necessidade da participação chegamos à “Gestão democrática”, que foi invocada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB/1996 como um dos princípios que devem ser assegurados ao ensino: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Lei 1.934/1996). Nesse sentido que Luck (2013) destaca que a democracia é um processo construído no dinamismo da escola, efetivado pelas pessoas, pelo caráter humano da cultura organizacional, é então a democracia condição principal na construção de uma coletividade educacional capaz de expressar sua identidade e de superar seus conflitos.

É no ambiente escolar que os anseios vão surgindo por todos que compõem a comunidade escolar, anseios estes que traduzem o humano que aquela comunidade pretende formar, ressaltando assim o papel da escola para além de um espaço onde conteúdos são apresentados, mas sim, o lugar onde se experimenta a vida em sociedade, se debate sobre diferentes aspectos, se aprende a compreender os diferentes conteúdos da vida. Paro (2012) explica que a participação não se basta na escolha dos representantes do executivo e do

legislativo, ela acontece principalmente na participação ativa dos cidadãos nos locais onde os serviços ocorrem por meio das ações do Estado. “A educação é, como outras, uma fração do modo de vida dos grupos sociais que a criam e recriam, entre tantas outras invenções de sua cultura, em sua sociedade” (BRANDÃO, 2017, p. x).

Nessa perspectiva, Paro (2017) nos diz que a escola ainda é um local reprodutor da ideologia dominante e de certa forma mantém a estrutura da injustiça social, o autor defende que se a escola quer atuar de forma transformadora, precisa entregar nas mãos dos trabalhadores a possibilidade de decisão, estes devem se apoderar de seus direitos e isso só se dará quando o sistema de autoridade for ressignificado na organização escolar. Quando existe a participação de todos os segmentos da escola, decidindo sobre os objetivos, a organização e o funcionamento da instituição, há então um fortalecimento dessa unidade para se buscar melhores condições frente às instâncias superiores da educação, uma vez que um grupo consciente e instrumentalizado tem muito mais força que apenas um diretor escolar.

Ainda, Paro (2022) ressalta que quando trata-se da participação da comunidade escolar, objetiva-se lançar olhar sobre a participação nas tomadas de decisões, não se exclui a execução, no entanto esta é secundária diante da partilha do poder das tomadas de decisões.

Portanto, é indispensável que o coletivo dialogue, problematize e construa decisões sobre os diversos conflitos que encontramos no ambiente escolar, ao mesmo tempo em que decidem o futuro da escola conjuntamente, assim, todos também assumem a responsabilidade nas ações para alcançar o que planejam. Para Santos (2011) quando a gestão passa a ser chamada de “democrática”, carrega com ela novos sentidos que pressupõe uma ação crítico-participativa da sociedade. Não se trata apenas de opinar e sim de participar de forma co-responsável de tudo que será debatido, formulado e posto em ação para posteriormente ser avaliado, reformulado e novamente implementado.

A gestão democrática relaciona-se, assim, com a adoção de mecanismos que favorecem a participação: a elaboração de políticas educacionais; a definição dos objetivos, assim como a finalidade da educação; a construção do planejamento; nas decisões sobre o destino dos recursos; o processo avaliativo (MEDEIROS & LUCE, 2006).

Acrescentando a isso, para colocar em ação os princípios dessa gestão é necessária a instalação de instrumentos ou instâncias colegiadas dentro das escolas. De modo a compreendermos os instrumentos e instâncias passamos ao tópico seguinte.

2.3 PRINCÍPIOS E INSTRUMENTOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A LDB trouxe os princípios que regem a Gestão democrática na educação básica: “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.” Observa-se em ambos os princípios a palavra “participação”, característica primordial nos processos democráticos. Dentre as instâncias colegiadas, podemos listar o conselho escolar como um dos mais importantes, e dentre os instrumentos, está o projeto político pedagógico como o que merece destaque. Esse último é foco de atenção da nossa pesquisa.

De acordo com Marques (2011), o conselho escolar é um órgão deliberativo, coletivo que se relaciona com as tomadas de decisões no que diz respeito a projetos, funcionamento e práticas da escola. Nele, pais, educadores, alunos, funcionários e comunidade, exercem seus direitos para além do voto, o processo democrático ocorre na escola a partir das reuniões desses sujeitos imbuídos de consciência, liberdade e responsabilidade sobre suas decisões.

Os conselhos escolares são considerados uma forma de fortalecimento da gestão democrática, neles, a sociedade pode participar decidindo os encaminhamentos que a escola deverá dar, considerando a participação representativa e ativa de todos os segmentos da comunidade escolar: “devem desempenhar funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras relativas às questões administrativas, financeiras e pedagógicas.” (CABRAL NETO E CASTRO, 2011, p.756).

Os conselhos escolares se mostram como uma poderosa instância capaz de estabelecer o diálogo interno e externo à escola, dirimindo as dificuldades e envolvendo democraticamente todos os interessados no processo educacional. Dessa forma, é necessário refletir sobre a compreensão a quem pertence a escola, a quem seria se não ao povo? Se a escola carrega o sentimento de pertencimento a todos os segmentos, logo terá a efetiva participação de todos, em contrapartida se ela transmite a ideia de pertencimento ao diretor ou ao governo, os demais atores educacionais pouco se sentirão responsáveis e comprometidos com o processo educacional (BORDIGNON & GRACINDO, 2001).

Para Marques (2011), o conselho escolar é também um espaço de formação para a democracia, é na sua prática que os conselheiros colocam em prática o princípio da gestão democrática, exercendo, dessa forma, um importante papel de enfrentamento às formas autoritárias de gestão, ainda vigentes em muitas instituições de ensino. Desse modo, compreende-se que “o papel a ser desempenhado pelos conselhos escolares vincula-se,

necessariamente, ao exercício da autonomia da escola, sobretudo de discutir os aspectos peculiares à sua própria realidade social. (ANDRADE, 2011, p. 245). Não somente, uma das relevantes funções dos conselhos escolares é o monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico da instituição (SANTOS, 2011).

Além dos conselhos escolares, podemos citar também a associação de pais e mestres, de acordo com ANTUNES (2016) são instituições auxiliares, de caráter privado, que devem ser supervisionadas e fiscalizadas pelos órgãos competentes. Atuam de forma articulada, buscando parcerias e gerindo recursos advindos da comunidade local. Outra importante forma de participação são os grêmios estudantis, que promovem a participação dos estudantes nas ações desenvolvidas no ambiente escolar, caracterizam-se como uma importante instância de: “participação, de exercício da cidadania e de democracia, que permitem aos alunos criarem possibilidades de ação relacionadas à escola e à comunidade, tais como: debates, atividades culturais, saraus, peças de teatro, campeonatos etc.” (ANTUNES, 2016, p. 113). Os grêmios estudantis constituem-se dessa forma, como um poderoso exercício da cidadania, por meio dele, os estudantes podem reivindicar seus direitos, bem como, exercer suas responsabilidades na escola.

A saber, conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais e mestres, assim como a elaboração do PPP, estão previstos como estratégias da Meta 19 do PNE (2014-2024), como formas de efetivação do princípio da gestão democrática:

META 19 Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

[...] (19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações; 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo; 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (BRASIL. 2015, p. 313-314).

Desse modo, o fortalecimento desses instrumentos é o caminho para a efetivação da participação ativa da sociedade nas tomadas de decisões, na construção de propostas e nas

proposições de políticas públicas, fortalecendo assim a gestão democrática e transformando o ideal de escola na realidade que cada contexto social idealizou.

A escola precisa se abrir para as instituições ao seu entorno, compreender que o contexto em que está inserida traduz muito do que se espera dos sujeitos que irá formar, assim a instituição precisa somar forças com as demais entidades que compõem sua comunidade, saindo da posição de isolamento e passando a interagir com a macro-realidade. “A maioria das escolas estão fechadas sobre si-mesmas, preocupadas com seu mundo interior, especialmente com seus problemas e limitações.” (DÁLMAS, 2002, p. 102), sendo assim, é urgente a articulação da escola com as demais entidades, instituições, grupos sociais, que compartilham do seu espaço geográfico e cultural.

Porquanto, os conselhos escolares, os grêmios estudantis e as associações de pais e mestres são instrumentos que potencializam a gestão democrática, colocando em prática a participação ativa de todos os componentes da comunidade escolar, somados a eles e objeto de estudo da nossa pesquisa, o projeto político pedagógico revela-se como um importante documento resultado da participação na gestão democrática das escolas, como veremos no tópico a seguir.

2.4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

2.4.1 Conceito

Planejar é uma ação essencial ao ser humano é uma prática cotidiana, mesmo sem sequer percebermos estamos planejando, seja cientificamente ou não, sempre que idealizamos um fim, automaticamente começamos a confabular o que faremos para alcançá-lo. Assim, o planejamento cotidiano ocorre de forma informal enquanto que para outras demandas de maior complexidade, exige-se uma sistematização mais formal, que propicie de fato a realização do planejado (Dalmás, 2002).

O planejamento surge nos momentos de crise como uma possibilidade de alteração do cenário em que nos encontramos, de trazer respostas aos novos questionamentos, (Gandin, 2013). Há de se considerar que os valores de uma sociedade transitam na ordem de prioridade de acordo com o contexto histórico, político e social. Esse padrão é facilmente percebido no que uma instituição almeja alcançar em seus planejamentos. Sendo assim, é possível notar na história da humanidade, grandes e pequenas revoluções resultados de momentos de crises que reivindicam uma nova forma de organização, uma vez que aquilo que anteriormente estava

estabelecido já não atende mais às demandas atuais, vivemos ainda uma sociedade com grave desigualdade social, grande violência e segregações populares.

Segundo Gandin (2013), existem três linhas teóricas que fundamentam o planejamento, cada uma delas, se analisadas, podem conservar ou transformar a sociedade, sendo elas: o gerenciamento da qualidade total - tem caráter conservador, caracterizado por instituir mudanças em prol do aperfeiçoamento do processo de produção. Defende que tudo tem início e fim no viés econômico, aborda a qualidade em relação aos produtos, traz a ideia de missão previamente fechada e a participação não passa de uma mera colaboração, além de não levar em consideração resultados sociais, visando apenas o lucro; o planejamento estratégico - nessa linha a missão da empresa é pensada o mais próximo do que se deseja entregar, a missão não é pré-estabelecida e a qualidade assume uma proposta mais ampla, assim como a participação, ainda que sem clareza nas propostas; e o planejamento participativo - esse modelo começou a ser definido por um grupo chamado “Equipe Latin-Americana de Planejamento” (ELAP) no Chile com integrantes da UNESCO. Defendiam a participação como alternativa para vencer a injustiça social. O autor defende que “O planejamento participativo parte de uma leitura do nosso mundo na qual é fundamental a ideia de que nossa realidade é injusta e de que essa injustiça se deve à falta de participação em todos os níveis e aspectos da atividade humana.” (GANDIN, 2013, p. 28) Deste modo, o planejamento participativo caracteriza-se por um plano capaz de unir o operacional e o estratégico, propondo uma ideia para o futuro, compartilhando assim, do que apresenta Paulo Freire na perspectiva da ação-reflexão (GANDIN, 2013).

Portanto, para alterar essa realidade e agir de forma crítica e reflexiva as escolas devem recobrar o princípio da gestão democrática e colocar em seu cotidiano práticas que façam resistência a uma reprodução alienada. Dessa forma, a construção do projeto político pedagógico é uma das formas de provocar a alteração nesse cenário, muitas vezes mecanizado.

Mas então o que seria o Projeto Político Pedagógico? Primeiramente precisamos estar atentos para as várias terminologias utilizadas pelo legislador na LDB/1996 que podem causar uma confusão de significados: ‘proposta pedagógica’ (art. 12 e 13) e ‘projeto pedagógico’ (art.14) que dizem respeito à organização do trabalho pedagógico da escola enquanto que ‘plano de trabalho’ (art. 13) é um detalhamento da proposta com a organização didática da aula e de outras atividades pedagógicas e administrativas. Assim sendo, é a proposta pedagógica,/projeto pedagógico/ Projeto Político-Pedagógico, sinônimos que buscaremos compreender.

Nos estudos de Gadotti (2003), a palavra “projeto” vem de projetar, “lançar-se à frente”, diante desse entendimento a educação é um projeto, uma escola deve ter em vista a concepção de homem, sociedade e de futuro, assim o PPP torna-se um referencial teórico-filosófico e político, mas que não se limita a ser um referencial, uma vez que nele deverá constar estratégias e propostas de ação. O ato de planejar é um processo político-pedagógico o qual se destina a diagnosticar determinada situação e diante dela tomar uma decisão objetivando o alcance de um determinado fim, esse processo é permanente e predispõem uma avaliação, igualmente contínua. Para o autor, quando se planeja na escola é necessário considerar a participação, uma vez que o planejamento é processo de formação social, política e pedagógica. Em consonância com Gadotti (2003), Veiga (2009) considera que o PPP concede uma nova identidade à escola e em suas considerações abrange a reflexão acerca da qualidade da educação nas suas dimensões formal/técnica, social e política. “o que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o projeto político pedagógico e a gestão democrática” (VEIGA, 2009, p. 163).

Quando falamos de Projeto Político Pedagógico, estamos construindo uma ideia de educação e de sociedade, são esses dois elementos que estarão presentes nesse documento. A escola irá formar para a cidadania, sendo assim, a liberdade e a autonomia são preceitos que devem se fazer presente na proposta político-pedagógica da instituição. De acordo com Veiga (1995) ao construirmos o projeto da escola, estamos nos comprometendo com o que pretendemos realizar, diante do que temos no presente, assim, pode-se dizer que o Projeto Político Pedagógico é “construído”, mas principalmente “vivenciado” por todos aqueles que fazem parte da escola. A autora destaca ainda que o Projeto possui sua perspectiva pedagógica por traçar ações necessárias para que o processo de ensino-aprendizagem possa ocorrer, e é político por assumir o compromisso com as intenções sociais decididas no coletivo:

Pensar e construir uma escola é, essencialmente, colocar em prática uma concepção política e uma concepção pedagógica que se realimentam e que corporificam na sua Proposta Político-pedagógica. Concepção política, porque é ela que promove a ação transformadora da sociedade, e concepção pedagógica, porque é ela o substrato da função escolar. A estrutura e os demais meios são estabelecidos e organizados em função desse projeto. Dessa forma, as diversas facetas da gestão têm um foco privilegiado que determina sua finalidade principal (pedagógica) assentadas em ações meio (pessoal, material, patrimônio, financeira etc.) que viabilizam sua finalidade (BORDIGNON & GRACINDO, 2011 p.154).

Dessa forma, a construção do PPP é a organização do trabalho pedagógico, materializado em um documento que é expressão de luta capaz de superar trabalho pedagógico fragmentado e relações autoritárias de poder (VEIGA, 1995). Ao construir o

projeto político pedagógico a escola está afirmando sua identidade, “cresce também o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua etc” (GADOTTI, 2003, p.12).

Dessa forma, o PPP é um documento que altera a situação educacional, através da prévia construção coletiva, do futuro que se deseja, “É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade” (VASCONCELOS, 2014, p. 169).

Pode-se observar a ausência de sistematização de planejamentos nas instituições escolares, e quando feitos, raramente tornam-se públicos, muitas vezes configuram-se de forma unilateral, com aspirações e vontades de um único ponto de vista e sem um panorama real do que se espera alcançar. Por isso, a participação é fator determinante na elaboração de um planejamento político pedagógico, o coletivo terá a capacidade de buscar soluções para os problemas, fortalecendo a criticidade e a reflexão sobre a transformação que se almeja alcançar: “é preciso rejubilar-se com as hipóteses de que muitas escolas, escolas de todo o Brasil passem a preocupar-se com o que pensam professores, funcionários, pais e alunos sobre a educação” (GANDIN E GANDIN, 1999, P. 16).

Nesse sentido, compreendemos que o Projeto Político-Pedagógico é um dos principais instrumentos que busca garantir a prática de uma gestão escolar democrática, ele ajudará as escolas a planejarem e compartilharem a organização, o planejamento e a implementação por meio da participação de todos os atores educacionais (LUCK, 2006).

2.4.2 Processo de elaboração do PPP

A partir da compreensão conceitual, passamos a abrir o diálogo em torno da elaboração do PPP, que deve partir de uma discussão coletiva sobre a finalidade da escola e qual é o seu contexto social, esses dois pontos irão conduzir o coletivo a pensar o presente e o futuro da instituição, planejando as ações necessárias para modificar o cenário atual em prol de se alcançar o que foi almejado no coletivo: “o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos” (BORDIGNON & GRACINDO, 2011, p. 152). Acrescentando, Veiga (1995) pondera que para além de pensar a finalidade da escola, o PPP deve também compreender a estrutura organizacional, o currículo que se almeja seguir, de que forma se dará a os processos decisórios, como serão as relações de trabalho e a avaliação. Com isso, a escola deve se alimentar de sua própria trajetória, considerando suas ações exitosas ou não, o que proporcionará ao coletivo da escola uma reflexão permanente a fim de alcançar a solidez da autonomia e da qualidade da escola (RESENDE, 1995).

Existem dois momentos que se relacionam: a concepção e a execução; ambos perpassam pela avaliação. O momento da concepção deve compreender a participação nas decisões, um ambiente que maneje os conflitos, o projeto deve ter como base a autonomia da escola e a solidariedade dos que a compõem, assim como deverá expor alternativas para superar desafios e ter compromisso com a formação cidadã. Já o segundo momento, que diz respeito à execução, deve ter como característica a consciência da própria realidade, compreendendo as causas e situações dos problemas, refletir sobre quais serão as necessidades para o desenvolvimento e para a avaliação do projeto, ainda é necessário a ação conjunta de todos que fazem parte da escola (VEIGA, 2001).

O ambiente escolar caracteriza-se como um lugar de conflitos, nesse ambiente convivem diferentes pontos de vistas, desejos e interesses distintos, vamos enxergar nos professores, funcionários, pais, alunos, dirigentes e na própria comunidade em que a escola está inserida, diferentes aspirações, essa pluralidade de opiniões e ideias, deve ser vista de forma positiva e enriquecedora na construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, Melo (2001). Quando a comunidade escolar é convidada a participar, todos os esforços são somados para traçar uma nova imagem para a escola, todos passam a se sentir co-responsáveis nas decisões e nos resultados que irão alcançar, desse modo, todos assumem uma posição de protagonismo e responsabilidade no andamento do processo educacional da instituição. De acordo com Resende (1995) esse entendimento deve se dar de tal medida que superem projetos “engavetados”, projetos esses produzidos por pessoas anônimas para instituições fruto do imaginário. Esse, inclusive, é o grande desafio do PPP, de acordo com Bussmann (1995), compreendê-lo como um processo sempre em construção, do qual resulta em resultados progressivos. “Pais, alunos, professores e funcionários devem participar, auxiliando na tomada de decisões desde a fase do planejamento até a implementação e avaliação das ações escolares” (CABRAL NETO E CASTRO, 2011, p.756).

Sendo assim, o projeto da escola deve tecer sobre os valores, as ideologias que regem a ação educacional, assim como debater sobre o contexto local, nacional e até mesmo internacional, deve ainda em seu escopo, conter as vontades, as ideias e desejos em relação à escola, por parte de toda a comunidade escolar. E, principalmente, deve proporcionar à escola o poder de decisão no que diz respeito ao que ela considera ser melhor para alcançar sua finalidade. “Para que sociedade, para que país, para que mundo queremos educar? Essas são as perguntas principais que um projeto pedagógico responde. Daí a sua dimensão essencialmente política” (GADOTTI, 2003, p. 3). Com isso, o projeto é político por se comprometer com o viés social, com os interesses sociais daquela comunidade escolar. E é

pedagógico, por definir suas ações educativas, efetivando a intencionalidade da escola que é “a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo” (VEIGA, 1998, p.12).

Desse modo, três perguntas devem nortear a construção do planejamento participativo: “O que se quer alcançar? (UTOPIA); A que distância se estar do que se quer alcançar? (DIAGNÓSTICO); O que será feito para diminuir a distância? (PROGRAMAÇÃO)” (DÁLMAS, 2002, p. 30).

Outros autores como Gandin (2013), aponta as etapas indispensáveis para a elaboração do projeto político pedagógico, a partir da vertente participativa, sendo elas:

- a) preparação;
- b) elaboração do plano global de médio prazo;
 - elaboração do marco referencial;
 - elaboração do diagnóstico;
 - elaboração da programação;
 - revisão geral;
- c) elaboração de planos globais de curto prazo;
- d) elaboração de planos setoriais (GANDIN, 2013, p. 64).

Para melhor compreendermos as etapas acima citadas, tomemos por entendimento em Gandin (2013) que preparação consiste no momento de escolha de textos, palestras, materiais que possam promover a análise das premissas de um processo científico e participativo, de modo que possam explicitar a importância de um planejamento e motivá-los a isso, além de propiciar o entendimento sobre planejamento. O autor destaca ainda que o objetivo da preparação não é especializar todos os envolvidos e sim, compartilhar com todos “a visão global do planejamento e, operacionalmente, compreender, a cada momento, o que se está realizando.” (GANDIN, 2013, p.66). Se pensarmos sobre a elaboração do plano global de médio prazo, esta etapa está subdividida em tantas outras, primeiramente o autor destaca que deve ser elaborado o marco referencial (proposta sociopolítica), em dinâmicas grupais e em plenárias, fazendo uso de temas relevantes, posteriormente, deve ser elaborado um diagnóstico, que consiste em fazer um juízo sobre a instituição, juízo esse que é resultado da comparação da realidade atual com a que se deseja alcançar. Em seguida, deve-se elaborar a programação, a partir das necessidades apontadas pelo diagnóstico, com estratégias, objetivos e determinações. Cumpridas essas etapas o plano deve passar por uma revisão geral coletiva; Elaboração de planos globais de curto prazo, essa parte irá tratar daquilo que está na programação para um período curto, assim, no plano global de curto prazo, essas ações serão operacionalizadas. Esse plano pode ser idealizado por um grupo representativo; já na elaboração dos planos de setores, os grupos dos diferentes setores da instituição devem

realizar o seu plano tomando como base o que foi definido no plano global, por exemplo, no caso dos professores, o plano de aula (GANDIN, 2013).

Ainda nessa seara, percebe-se que a estrutura básica de um PPP é apenas sugestiva, podendo cada escola organizar de forma diferenciada o seu documento, assim, os elementos sugeridos que podem fazer parte do registro documental podem ser: “1º) nome do projeto; 2º) histórico e justificativa; 3º) objetivos gerais e específicos; 4º) metas; 5º) desenvolvimento metodológico; 6º) recursos; 7º) cronograma; 8º) avaliação; 9º) conclusão (GADOTTI, 2003, p. 4). O autor destaca ainda que o PPP deve ter elementos para elaboração do Regimento escolar e poderá expor como a escola entende avaliação, currículo, colegiados, as relações interpessoais e as novas tecnologias.

2.4.2 Responsáveis pela construção, implementação e avaliação do PPP

De acordo com Veiga (2009) o projeto, como proposta, deve ser liderado pelo corpo diretivo e contar com a responsabilidade dos outros agentes da comunidade escolar. Sabendo que a formulação e reformulação do PPP são feitas na coletividade, Santos (2011) dialoga com Veiga (2009) destacando a necessidade do diretor da escola exercer o papel de liderança nesse processo, buscando meios de garantir a participação de todos, além de motivá-los a contribuir transpassando a visão individual para a coletividade. Mais ainda, a construção desse documento deve ainda estar afinada com as diretrizes educacionais. A gestão escolar exerce um papel fundamental de liderança em todas as frentes da escola, de modo a propiciar a seus estudantes uma formação integral para além da sala de aula. Assim, aqueles que compõem a gestão escolar devem realizar um trabalho conjunto, em parceria (ZAIKIEVICZ & SCHNECKENBERG, 2012).

Deste modo, o projeto político pedagógico é o documento norteador das instituições de ensino, sem ele as escolas correm o risco de ficar à deriva, realizando uma prática com grande ruptura das necessidades reais de aprendizagem e sociais da comunidade em que está inserida, “o projeto político pedagógico, espaço privilegiado para a escola se definir em seus objetivos, sua organização e forma de gestão” (MELO, 2001, p.246-247).

Diante desse papel de liderança, os atores da gestão escolar precisam compreender que “Antes de se iniciar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, é preciso uma etapa de sensibilização, de motivação, de mobilização para com a proposta de trabalho, a fim de que esta tarefa seja assumida, tenha significado para a comunidade” (VASCONCELOS, 2014, p. 175).

Nessa perspectiva, a gestão escolar deve propiciar momentos de tomadas de decisões coletivas, de diálogo com a comunidade escolar. Uma escola se fortalece diante de um espaço de constante participação, onde o diálogo se faz presente. Sendo assim, o projeto se constitui a partir de um caminho a ser seguido, cada ação carregada de intencionalidade serve para provocar uma mudança da situação presente, portanto, ele é produzido no coletivo e vivenciado em todas as ações dos envolvidos, no cotidiano escolar. O gestor escolar deve superar a visão de gerenciamento de recursos e de rotinas organizacionais, ele deve sempre recobrar a finalidade da escola e assegurá-la por meio de processos democráticos. Para tal, o gestor não está perdendo espaço nas decisões e sim, enriquecendo as tomadas de decisões com um plural de ideias, além de conseguir, desta forma, um maior comprometimento de todos os atores sociais envolvidos em prol do processo educativo da instituição.

Dessa forma, a “produção” da escola, diferentemente de outras organizações, não tem sua qualidade definida na padronização, mas na “produção” de seres emancipados, autônomos, não autômatos (dimensão individual) e na “produção” da equidade, da justiça social (dimensão social) (BORDIGNON & GRACINDO, 2011, p.155).

2.4.3 Monitoramento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico

Diante do projeto pronto, Gadotti (2003) reforça que um projeto político pedagógico, é um processo sempre em andamento, em busca de uma finalidade que é o objetivo da escola. Sua construção não se encerra no papel, esse projeto precisa ser posto em prática em cada movimento que a escola exerce, de modo a fazer valer a ação conjunta de sua formulação (ou reformulação), transformando o que está nas palavras no dia-a-dia da escola: “No processo de planejamento vivenciam-se três momentos que se integram: elaboração, execução e avaliação. À maneira que se elabora, se executa e simultaneamente se avalia” (DÁLMAS, 2002, p. 30). Em consonância, Bordignon e Gracindo (2001), defende que a construção do PPP costumava consistir na elaboração de um plano, que não era evidenciado na prática, o autor defende que a visão moderna sobre o PPP é capaz de mantê-lo sempre revisitado, pois tem como etapas a elaboração, acompanhamento e avaliação.

Compartilhando este entendimento, Santos (2011), destaca que o PPP deve sempre ser monitorado e avaliado pelo conselho escolar, sendo assim “A existência do PPP pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação (reescrito propositadamente!), mesmo que na prática isso tudo não ocorra” (SANTOS, 2011, p. 49). É verídico que por vezes o cotidiano agitado e burocratizado das instituições de ensino termina

por afastar a prática escolar do que foi planejado no PPP, no entanto, é papel do gestor fortalecer a existência e a implementação deste documento, ainda que por vezes se distancie o que outrora será avaliado novamente por todos da comunidade escolar. Bussmann (1995) destaca que é função basilar da gestão escolar e da coordenação zelar pela política educativa, liderando o processo educativo, de forma atenta à concretização dos objetivos determinados.

A avaliação do projeto político pedagógico é uma importante ferramenta diagnóstica, através dela é possível corrigir erros e delimitar novos caminhos, realizando assim os ajustes necessários no decorrer do processo educativo de modo a estar sempre vigilante diante das ações que estão sendo desenvolvidas e como elas tem apresentado resultados de acordo com o que foi projetado. “Na avaliação desses planos, vale ressaltar seu papel fundamental no monitoramento do processo de gestão e na realimentação do próprio processo de planejamento” (BORDIGNON & GRACINDO, 2011.p. 160).

De acordo com Veiga (1995), quando tratamos sobre avaliação do PPP, consideramos que esta se dá a partir de uma reflexão permanente sobre os problemas que ocorrem na escola, de modo a sempre ter coerência com a intenção a que esta mesma escola se destina, considerando através da autocrítica, quais ações podem ser tomadas diante dos problemas diagnosticados. Para a autora, a avaliação do PPP tem um sentido ampliado, para além da conservadora visão de eficiência e de eficácia, avaliar e monitorar o PPP é avaliar a própria organização do trabalho pedagógico da escola, considerando a avaliação dessa forma, observa-se que avaliar é uma ato dinâmico que fundamenta e qualifica o PPP e que ela propicia um direcionamento às ações da instituição, afinal o PPP é uma construção contínua sendo ao mesmo tempo produto e processo: “ A avaliação é ponto de partida e ponto de chegada” (VEIGA, 2001, p.20).

Tão essencial quanto construir um Projeto Político Pedagógico próprio é cultivá-lo como fonte de inspiração criativa e crítica, não como depósito estático de ideias ou pretexto corporativista de autodefesa contra críticas e divergências (BUSSMANN, 1995, P. 39).

Sendo assim, o processo de monitoramento e avaliação deve se dar por parte de todos os envolvidos no processo de elaboração do PPP, pode ser realizado fazendo uso de uma equipe coordenadora que anime todo o processo do PPP, realização de reuniões, encontros de avaliação sistemáticos, formações sobre planejamento, inclusão de novos membros, articulação com outros grupos, considerando que avaliar é confrontar o que se está sendo realizado com o que era desejado, objetivando qualificar a ação de modo a alcançar o que foi coletivamente idealizado. Nota-se que, ao avaliar, é possível encontrar mudanças no plano,

dificuldades e incoerências, o que possibilita discutir os motivos, as alternativas e novos encaminhamentos necessários, para tal, a avaliação deve ser feita durante a ação e após sua realização (DÁLMAS, 2002). No entendimento de Veiga (1995), o processo de avaliação consiste em três etapas, sendo elas: a descrição e problematização da realidade escolar, a compreensão crítica da realidade descrita e problematizada e por fim, a proposição de alternativas de ação, momento de criação coletiva. Nessa perspectiva, o espaço/tempo para que essa ação-reflexão- ação aconteça deve ser no espaço/tempo pedagógico, dentro de um ambiente de “valorização da globalidade humana como razão, emoção e afetividade, envolvendo responsável e compartilhadamente os sujeitos para interagirem em parceria” (BUSSMANN, 1995).

3. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A presente dissertação foi realizada através de uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, com uso de um conjunto de técnicas de coleta de dados, tais como: análise documental, entrevista e questionário, técnicas essas que auxiliaram na compreensão do objeto de estudo pesquisado. Neste capítulo, vamos apresentar a metodologia utilizada na aplicação da pesquisa empírica. Traremos ainda, a descrição do campo de investigação, os sujeitos e os instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados.

3.1. ABORDAGEM DA PESQUISA

O método é o componente inicial da pesquisa e capaz de organizar as reflexões do que se pretende conhecer, para tanto, devemos ser capazes de duvidar das certezas pré-estabelecidas, se quisermos conhecer a realidade em que vivemos e produzir conhecimento (GHEDIN & FRANCO, 2008).

Assim, buscando compreender a realidade investigada, optamos por desenvolver uma pesquisa qualitativa, caracterizada como uma pesquisa que: “se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2001, p. 21 e 22).

Destarte, segundo Amado (2014), os fundamentos da abordagem qualitativa procura como ter uma visão holística da realidade a ser estudada, considerando os contextos histórico, socioeconômico e cultural em que se está inserido, com o objetivo de compreender o lugar ocupado por si, fazendo uso da criação de hipóteses antes e após a análise de dados. Em vista disso, podemos estudar esse universo de significados que os seres humanos carregam em suas vidas, transformando, dessa forma, todas as suas ações sociais, em particularidades. “A opção por determinada metodologia implica atitudes, posições e procedimentos coerentemente escolhidos exaustivamente consistentes com as convicções estabelecidas” (GHEDIN & FRANCO, 2008).

Porquanto, ao definirmos o conceito qualitativo da pesquisa, não estamos a desprezar dados objetivos e quantitativos relevantes para a pesquisa, apenas elegemos o caminho qualitativo por ser esse o que revela resultados como possibilidades e transitórios, permitindo um eterno recomeço. Com isso, ao elegermos a pesquisa qualitativa estamos considerando-a

como aquela capaz de compreender as inquietações dos fenômenos sociais do mundo para além dos laboratórios, por meio da análise das experiências biográficas ou práticas dos indivíduos, observando, registrando e analisando as interações e comunicações, além de investigar documentos (BARBOUR, 2009). Nesse enfoque, o estudo sobre o PPP e a gestão democrática permite ver como os indivíduos se relacionam, se comunicam e se organizam no ambiente escolar.

3.2. TIPO DE PESQUISA

Como já se pôde observar, o presente estudo é pautado pela abordagem qualitativa, tendo como suporte de coleta de dados a pesquisa documental, observacional e descritiva, por meio de um estudo de caso, com o propósito de compreender de que forma o monitoramento e a avaliação do PPP fortalece o princípio da gestão democrática na escola.

O estudo de caso é um estudo aprofundado sobre um caso particular ou de pequenos números de casos, vale ressaltar que caso é um fenômeno espacial e com delimitação no tempo, com relevância teórica (GERRING, 2017). Nesse sentido, a escolha desse método exige que o caso seja bem delimitado, pode ser simples, possuir semelhanças com outros casos, no entanto deve diferir ao possuir algumas singularidades, assim sendo o foco está no que ele tem de único (LUDKE E ANDRÉ, 2018).

Nessa perspectiva, o estudo de caso necessita ser significativo e ainda ser de interesse público, além de considerar: 1. Os limites - distinguir o fenômeno estudado em seu contexto; 2. Coleção de evidências - o pesquisador deve recolher o maior número de evidências importantes; 3. Tempo e recursos - o pesquisador deve prever como será a sua pesquisa de modo a não faltar tempo nem recursos. (GOMES, 2015)

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado numa escola pública municipal, com uma prática que se relaciona com nosso objeto de estudo, que perpassa o PPP como instrumento de fortalecimento da gestão democrática. Por conseguinte, buscamos analisar a realidade estudada de forma aprofundada, de modo a compreender como a escola se organiza mediante seu Projeto Político Pedagógico, de modo a revelar seu modelo de gestão.

Na pesquisa documental utilizamos como fonte de pesquisa os documentos, não apenas os impressos, podendo ser fotos, gravações, documentos legais. Esses registros não passaram por um tratamento analítico, serão então investigados e analisados pelo pesquisador (SEVERINO, 2013). Fizemos uma análise documental na escola, campo de pesquisa, para

compreendermos a forma de organização diante da gestão democrática e participação da comunidade escolar. Com isso, foram analisados os calendários letivos e o Projeto Político Pedagógico da escola.

A pesquisa observacional considera elementos que fogem às entrevistas e questionários, elementos esses que estão aparentes no dia-a-dia do contexto pesquisado, de forma natural. A partir disso, a observação permite ao pesquisador “recorrer aos conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado” (LUDKE E ANDRÉ, 2018, p. 30).

Procuramos observar a prática político pedagógica da escola, as relações entre os sujeitos, práticas pedagógicas e de tomadas de decisão, reuniões, interações nos diversos espaços da instituição, tencionando informações que serviram de base para esta pesquisa.

3.3. LOCAL DA PESQUISA

Elegemos como campo de pesquisa uma escola pública municipal que considera adotar uma gestão democrática, enfatizando a transparência, pluralidade de visões, valorização dos servidores, promoção de oportunidades, formação continuada, espaço de discussão e preparação da comunidade escolar para tomada de decisões, aspectos esses elencados como fundamentais para a constituição de uma cultura democrática na instituição. A escola pública municipal fica situada na regional 4, RPA 6, na cidade do Recife.

De acordo com o PPP, no ano letivo de 2023, a escola campo de pesquisa funcionou nos turnos da manhã, tarde e noite, com as etapas de ensino: infantil e anos iniciais do ensino fundamental, além da modalidade da Educação de Jovens e Adultos, atendendo a 316 alunos, com uma equipe de 15 professores. Sua estrutura física conta com 07 salas de aula, 01 sala de atendimento às crianças com deficiência, 01 secretaria, 01 cozinha, 04 banheiros para alunos e 03 banheiros para funcionários. A equipe gestora é formada por uma dirigente, uma vice-dirigente e uma coordenadora pedagógica.

Consideramos que a pesquisa na escola pública municipal, mencionada acima, possibilitou observar o processo de gestão, considerando o documento do PPP, proporcionando a análise aprofundada da cultura escolar e os limites ao fortalecimento da gestão democrática. Em vista disso, pudemos tecer considerações acerca dessa cultura organizacional, no que se refere à forma de gestão, à participação, à tomada de decisão através do PPP da escola pesquisada.

3.4. SUJEITOS DA PESQUISA

Tivemos como sujeitos professores, funcionários, mãe/aluna e equipe gestora. Do conjunto de professores que atuam na escola a qual foi campo de pesquisa, apenas 8 participaram da pesquisa, tais participações se deram de formas distintas, sendo elas: 01 professor(a) participou da entrevista e do questionário, 02 participaram apenas da entrevista e 05 participaram apenas do questionário. Compreendemos, diante de nossas observações que essa fragmentação de participação e a ausência dos demais professores que não participaram de forma nenhuma se deu por dois elementos, primeiramente, uma alta demanda de atividades sob a responsabilidade dos docentes, o que fazia com que estes sempre buscassem adiar sua participação e segundo, percebemos que alguns evitavam falar sobre a escola, se esquivando do convite à participação voluntária.

Na descrição e análise de dados nomeamos pela sigla “P”, correspondente à “Professor”, seguido de uma numeração, estando assim nomeados: P1, P2, P3, consecutivamente até P8. Responderam a um questionário com 23 questões abertas e fechadas: P3 a P8, foram entrevistados: P1 a P3.

Quanto à equipe gestora participaram da pesquisa: a gestora da escola e a vice-gestora. Esses dois sujeitos foram identificados com as siglas: “GE” para “Gestora Escolar” e “VGE” para “Vice Gestora Escolar”, na transcrição e análise de dados. Ambas responderam a uma entrevista semi-estruturada, individualmente.

Tiveram ainda os sujeitos identificados pelas siglas: “M.A” para “Mãe/aluna”, “S” para “Secretária”, “PR” para “Professora Readaptada”, todas participaram de uma entrevista semi-estruturada, individualmente. Os questionários e roteiro da entrevista semi-estruturada constam nos apêndices desta dissertação.

3.5. INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

Na presente pesquisa utilizamos para coleta de dados os seguintes instrumentos: análise documental, observação, questionário e entrevistas. Objetivamos com tais

instrumentos reunir informações significativas, capazes de nos fornecer os dados mais verossímeis possíveis da realidade pesquisada.

3.5.1 Documentação

Os documentos são formas de registros e sistematizações de informações, em uma pesquisa, a documentação é utilizada como técnica a partir da exploração de documentos fontes do objeto de estudo da pesquisa, o registro das informações retiradas de tais documentos serão utilizados no decorrer do trabalho (SEVERINO, 2013). Assim, os documentos “Representam ainda uma fonte “natural” de informação” (Ludke e André, 2018, p. 45).

Documento: em ciência, documento é todo objeto (livro, jornal, estátua, escultura, edifício, ferramenta, túmulo, monumento, foto, filme, vídeo, disco, CD etc.) que se torna suporte material (pedra, madeira, metal, papel etc.) de uma informação (oral, escrita, gestual, visual, sonora etc.) que nele é fixada mediante técnicas especiais (escritura, impressão, incrustação, pintura, escultura, construção etc.). Nessa condição, transforma-se em fonte durável de informação sobre os fenômenos pesquisados. (SEVERINO, 2013, p. 108)

Sendo assim, os documentos podem ser de caráter pessoal, como as cartas, as autobiografias, os diários, quanto podem ser documentos oficiais, as leis, normativas, diretrizes, por exemplo. Nesta pesquisa lançaremos olhar sobre o documento oficial, Bogdan e Biklen (1994) destacam que as escolas elaboram documentos oficiais com considerável frequência “Nesses documentos os investigadores podem ter acesso à "perspectiva oficial", bem como às várias maneiras como o pessoal da escola comunica.” (BOGDAN e BIKLEN, 1994, p.180). Essa visão de como a instituição se apresenta para a sociedade pode por vezes não condizer com a realidade, mas expressa informações de como a escola pretende se organizar e de qual cidadão pretende formar, elementos esses importantes na constituição da identidade escolar. Severino (2013) ressalta ainda que os documentos são uma fonte durável dos fenômenos pesquisados, nessa medida, foram analisados o Projeto Político Pedagógico da escola objeto deste estudo, calendários dos anos letivos de: 2012 a 2024 e o Plano Municipal de Educação do Recife. Elaboramos um roteiro para analisar o que estes documentos apresentam sobre a organização escolar, procedimentos de gestão e a forma de monitoramento e avaliação do PPP.

Desse modo, ao analisarmos o PPP da escola, destacamos que o documento foi elaborado com referência ao ano letivo de 2023, composto por 21 páginas, onde se encontra a capa, identificação da escola (endereço, atos legais e organização que a regem, jurisdição e

modalidade de ensino que atende), apresentação do documento, identificação (onde consta um breve histórico sobre a sede e o nome da instituição), descrição das dependências da unidade escolar, turnos e turmas em 2023. Em sequência, o documento expõe seus recursos humanos, traz seu objetivo geral, e em sua justificativa aborda o marco situacional, o marco doutrinal e o marco operativo. Em sua segunda parte aborda sobre o currículo: organização e desenvolvimento. Na terceira parte versa sobre gestão democrática e transparente. Posteriormente traz fundamentos epistemológicos, e fundamentos didático-pedagógicos, além de trazer cinco metas e suas respectivas ações, por fim traz o tópico: avaliação: uma prática indispensável e as diretrizes para a avaliação.

O Plano Municipal de Educação da cidade do Recife foi um importante documento aprovado no ano de 2015 através da Lei ordinária 18.147/2015 com vigência de 10 anos a contar de junho de 2015. Em seu escopo traz 13 artigos que tratam sobre as diretrizes do plano, a quem cabe a execução, o monitoramento e a avaliação do plano, reforçam o caráter de colaboração entre os entes federados e o compromisso ao atendimento às necessidades da Educação Especial. Trata ainda das questões orçamentárias, das políticas educacionais sociais e culturais e sobre a conferência municipal de educação. O anexo consta com 20 metas e suas respectivas ações.

Os calendários letivos são elaborados pela secretaria de educação e visam assegurar os 200 dias letivos, além da organização do ano letivo escolar. É publicado no mês de dezembro em diário oficial e nele constam os dias de planejamento escolar, conselho escolar, plantões pedagógicos, recessos escolares, abertura e fechamento de bimestres letivos e novas oportunidades para os alunos.

3.5.2 Entrevista

A entrevista é um instrumento de coleta de dados que traz uma relação de interação entre entrevistador e entrevistado, com ela, o entrevistador busca “apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam” (SEVERINO, 2013, p. 108). Com isso, utilizamos da entrevista semi-estruturada aplicada a equipe gestora e aos representantes dos demais segmentos escolares, com o objetivo de compreender como a escola se organiza, como se dá as relações na escola, identificar elementos da gestão democrática e compreender como a escola se relaciona com seu PPP. Esse tipo de entrevista requer que o pesquisador elabore um grupo de questões sobre o objeto de estudo, no entanto, “permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do

tema principal” (PÁDUA, 2016, P.00). Por conseguinte, as perguntas vão acontecendo como uma conversa, sem uma ordem pré-estabelecida, as informações vão surgindo de forma natural e imediata (LUDKE E ANDRÉ, 2018).

Antes das entrevistas foi explicado à gestão escolar e aos demais entrevistados o teor da pesquisa, explicamos ainda que nosso objeto de estudo era o PPP da escola e que objetivamos criar uma proposta de monitoramento e avaliação. A gestora e demais entrevistados aceitaram participar e realizamos algumas tentativas de agendamento de dias para que as entrevistas fossem realizadas, algumas delas ocorreram de forma mais facilitada, aproveitando momentos de aula atividade docente e outras, como a da gestora, terminou sendo interrompida e retomada algumas vezes.

Durante a entrevista da gestora que ocorreu em dois dias, por ter sido interrompida, observamos sua forte relação com a escola, falava sempre com muito orgulho de ter construído uma ligação afetiva com a comunidade, uma vez que atua na instituição há 30 anos ininterruptos, tendo ocupado cargos da docência à gestão, como gestora já atua há 10 anos na instituição.

A escola, graças a Deus, ela é uma escola que é bem vista pela comunidade, uma escola que é respeitada. Os pais, eles têm uma abertura com a escola de... de conversar né, de até criticar o trabalho né, mas eles são ouvidos, eles não são ignorados. E... a escola pra muitas crianças inclusive é até um refúgio, diante de alguns problemas que passam, né, em casa com as suas famílias. (GE)

O mesmo sentimento de pertencimento e afeto pela comunidade é percebido na fala da vice-gestora e de duas professoras da unidade, todas com uma relação de trabalho de mais de cinco anos com a escola. Durante a fala da gestora, ela sempre cita que a escola é aberta a opinião e sugestões dos pais e professores, sugerindo assim, que a escola exerce uma prática participativa.

Essa e as demais entrevistas foram gravadas em celular e *tablet* e, posteriormente, transcritas para nosso registro de pesquisa.

3.5.3 Observação

A observação exerceu um papel de suporte para a pesquisa, uma vez que alguns elementos passam despercebidos na fala dos entrevistados, assim sendo, a observação do cotidiano escolar, como forma de levantamento de dados, contribuiu para compreender melhor como a gestão escolar atuava diante do PPP.

Dessa forma, sabe-se que a mera observação é bastante subjetiva, depende do acervo cultural, da vivência, predileções, aspectos da trajetória de vida de cada indivíduo, sendo assim, para se validar a observação como instrumento de coleta de dados, seu uso precisa ser sistematizado e controlado, exigindo do pesquisador, preparo, planejamento e rigor: “Na medida em que o observador acompanha *in loco* as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações (LUDKE E ANDRÉ, p. 31, 2018).

Com isso, para esta pesquisa foi necessária a observação direta do cotidiano da escola, dos momentos de interações sociais entre equipe gestora, docentes, pais, alunos e funcionários, momentos de reuniões, intervalos, festividades e projetos, de modo a compreendermos como a escola se organiza e constrói sua cultura escolar, realizando um levantamento de informações que junto aos demais instrumentos de coleta de dados pudessem revelar o processo de gestão e sua relação com o PPP da escola. As observações foram guardadas no registro de pesquisa para análise posterior. Salientamos que as observações foram realizadas a partir de setembro do ano letivo de 2023.

Não houve limitação na nossa observação, seguindo o roteiro previamente estabelecido, podemos perceber que existe pouca interação entre os docentes, pois não existe uma sala dos professores, nem um pátio que propicie momentos de interação, estes chegam e se direcionam diretamente para suas salas de aula, onde permanecem até a conclusão do dia letivo, até as idas ao sanitário são limitadas, exigindo que alguém voluntariamente observe os alunos. Os professores parecem trabalhar com empenho, cada um com uma metodologia distinta e possuem dificuldade em trabalhar em conjunto com outros docentes. As salas de aula são cuidadas e possuem todas, muitos trabalhos realizados pelos alunos, assim como, elementos de um ambiente alfabetizador. Também é aparente o excesso de materiais didáticos parados, até mesmo lacrados, nas prateleiras das salas de aulas. Os livros paradidáticos que ficam, em sua maioria, no corredor da instituição, raramente são procurados.

Observamos que a sala destinada ao atendimento de crianças com deficiências, mesmo com a ausência da profissional na instituição, que se aposentou no ano de 2021, continua sendo utilizada pelas estagiárias que acompanham os alunos, seguindo um horário estabelecido pela gestão. Os alunos não têm recreio, por conta da estrutura física da escola, mas realizam suas refeições em mesas e cadeiras que são colocadas e retiradas diariamente em frente à cantina da escola, cada turma por vez.

Frequentemente foi observado pais/mães/responsáveis serem atendidos pela equipe gestora, buscando solucionar algum mal estar ou se informarem quanto ao desenvolvimento do aluno.

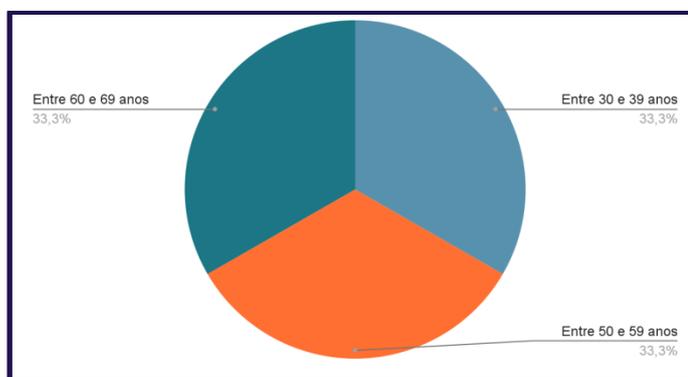
Essas observações serviram para embasar nossa pesquisa e compreender o âmbito empírico que a escola-campo apresenta, revelando sua cultura escolar.

3.5.4 Questionário

É um instrumento de coleta de dados sistematizado, respondido pelo participante da pesquisa, dispensando a presença do pesquisador (PÁDUA, 2016). Segundo Severino (2013), o questionário visa levantar informações escritas, conhecendo a opinião dos pesquisados, assim, os questionários foram elaborados diante das categorias de análise. O questionário aplicado à equipe gestora continha vinte e duas questões abertas e fechadas, enquanto que o questionário aplicado aos professores foi elaborado com vinte e duas questões abertas e fechadas. Este instrumento foi aplicado com o intuito de obtermos informações acerca do perfil profissional, identificar a compreensão sobre a gestão democrática e como ela tem se configurado na instituição, perceber como se dá as relações sociais na escola-campo de pesquisa e compreender informações a respeito do PPP. Essas informações colaboraram para a compreensão do objeto de estudo. Os questionários foram aplicados no ano letivo de 2023, no mês de dezembro. Abaixo trazemos informações acerca do perfil dos sujeitos pesquisados, para adiante entrarmos na análise dos dados.

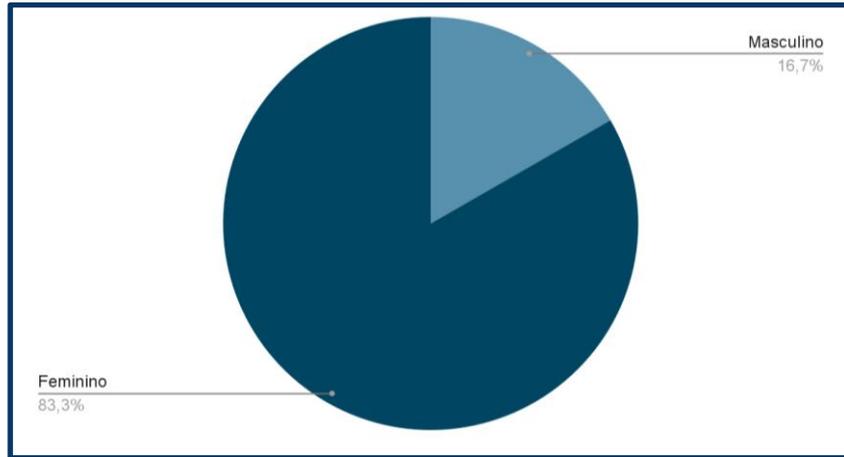
Na primeira questão respondida pelos professores, estes indicaram sua idade. Os dados revelam que os docentes têm entre 39 e 69 anos, conforme o gráfico a seguir:

GRÁFICO 1- Faixa etária



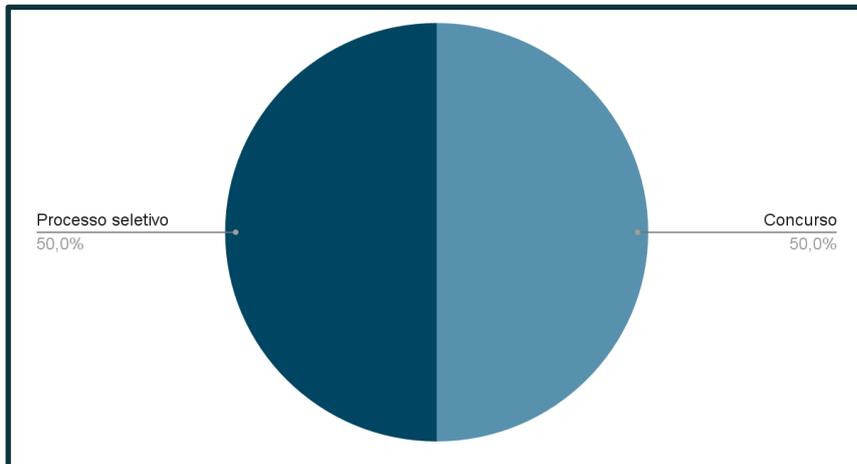
Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

GRÁFICO 2 - Gênero



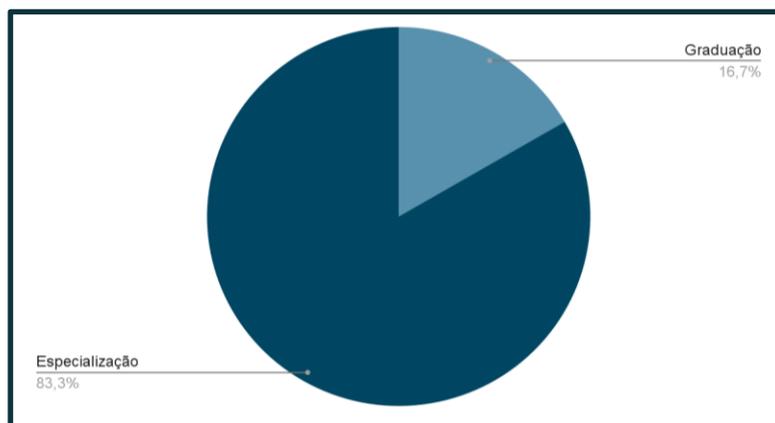
Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

GRÁFICO 3-Forma de ingresso



Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

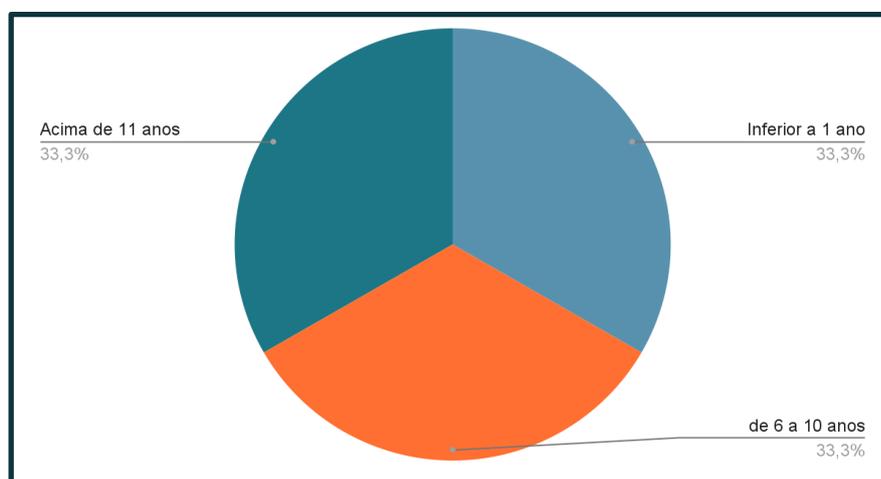
GRÁFICO 4-Formação acadêmica



Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

De acordo com os gráficos, percebemos que o perfil docente é de pessoas maduras, com experiência na docência, maioria feminina, 50% dos entrevistados são do quadro efetivo e 50% Contratados por tempo determinado. Os efetivos trazem em sua fala uma relação de afeto com a escola e a comunidade em que atuam e, uma parte deles, demonstra descontentamento quanto à tomada de decisões na escola, uma delas faz fortes críticas às imposições da rede de ensino que, em sua opinião, são seguidas à risca pela equipe gestora. Já os professores CTD's demonstram maior insegurança ao falar da instituição, se colocam muito numa posição de passividade, em nossas observações percebemos que em sua maioria não se sentem no direito de expressar suas opiniões, nem de decidirem, existe um receio de serem modificados de escola, uma vez que é frequente a rotatividade de CTD's pela rede de ensino, isso se dar por eles cobrirem licenças dos docentes efetivos, isso acaba por causar a falta de vínculo com as escolas em que atuam. Apenas um CTD demonstrou tom de crítica às práticas da gestão.

GRÁFICO 5- Tempo de serviço na instituição



Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Analisar o tempo em que trabalham na instituição foi crucial para compreendermos as informações recolhidas, uma vez que quanto mais tempo atuam na instituição, maior é a probabilidade de terem participado de reuniões referentes ao nosso objeto de estudo, o PPP e de contribuírem para a construção dos valores e cultura escolar da instituição. Na pesquisa, acreditamos que os professores que possuem um vínculo de 1 ano ou menos demonstraram não compreender bem como a escola se organiza e apenas se adequam à rotina e às normas que iam encontrando, sem certa criticidade.

No questionário, os docentes expressaram as maiores dificuldades encontradas na escola, sendo elas: o espaço físico, a falta do profissional habilitado para o atendimento educacional especializado aos estudantes com deficiência, aprendizagem dos alunos, assiduidade dos alunos, falta de acompanhamento familiar, excesso de projetos e formas de condução da gestão escolar. Os docentes também responderam sobre o que a escola tem feito para atender ao princípio da gestão democrática, para alguns as reuniões com conselho e escuta dos professores e outros não conseguem identificar ou acreditam que nada, como diz P7: “Nada. Elas seguem a cartilha do prefeito. Ele manda e todas obedecem”.

Ao observamos o perfil da equipe gestora, percebemos que esta [equipe] tem entre 45 e 56 anos, o tempo de exercício como gestão nos chama atenção, pois uma tem um tempo expressivo de 10 anos, lhe proporcionando uma maturidade com o cargo que ocupa, enquanto que a outra possui apenas dois anos no cargo. Essas informações podem vir a justificar as divergências de respostas que seguiram no questionário e na entrevista. Em vários questionamentos obtivemos respostas onde uma contradiz a outra, mostrando assim que não existe ainda uma uniformidade de decisões e posicionamentos da gestão, revelando a falta de entrosamento.

No capítulo seguinte, apresentaremos a análise dos dados organizados à luz das categorias de análise que nortearam o trabalho como um todo. Assim, essa técnica fornece os dados mais organizados para a análise, os quais resultarão na dissertação. Atenta-se que na técnica de categorização, o pesquisador deverá ir além da descrição dos dados, deverá buscar relações que provoquem descobertas, explicações e interpretações (LUDKE e ANDRÉ, 2018).

4. ESCOLA E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONSTRUÇÃO DE UMA IDENTIDADE

O presente capítulo é dedicado à análise dos dados que coletamos durante a pesquisa. Os dados foram coletados a partir de análise documental, entrevistas, questionários, observações e entrevistas com os sujeitos, conforme apresentamos na metodologia dessa pesquisa. Para melhor apresentação dos resultados, organizamos esse capítulo da seguinte forma: em primeiro lugar, abordamos a forma como a escola se organiza e sua prática em relação à implementação, monitoramento e avaliação do PPP; em segundo lugar versamos sobre as formas de participação e seu reflexo nas tomadas de decisão; e, por fim, focamos na perspectiva da formação continuada voltada à gestão escolar.

Mas, antes de tudo, buscaremos situar nosso campo de pesquisa, com dados que colhemos das observações, entrevistas e do PPP.

A pesquisa empírica foi feita em uma escola da rede municipal de ensino do Recife, na regional 4, RPA 6. A escola encontra-se inserida em uma importante comunidade da zona sul do Recife, a comunidade Entra Apulso. Localizada no bairro de Boa Viagem, um dos bairros mais ricos da cidade do Recife, a comunidade Entra Apulso é símbolo de resistência e escancara a desigualdade social da nossa metrópole.

A história dessa comunidade inicia-se por volta da década de 1970, onde hoje é o Shopping Center Recife, outrora era uma comunidade de marisqueiras e pescadores conhecida como “Mata Sete”. Essa comunidade começou a sofrer um processo contínuo de expulsão à medida que renomados edifícios como “Holiday” e o próprio shopping iam sendo construídos.

Durante esse período, os moradores da Mata Sete foram se espalhando por áreas ainda não ocupadas de Boa Viagem, em um movimento de construir barracos à noite e os perderem de dia, demolidos pela prefeitura. Essa dinâmica permaneceu por meses, até que os poucos moradores que restaram na área ao redor do Shopping Center Recife se estabeleceram definitivamente formando a comunidade Entra Apulso.

Sendo assim, a comunidade perseverou, transformou barracos em alvenaria e hoje é uma zona especial de interesse social da cidade do Recife, um lugar com projetos culturais, creche, unidade de saúde da família-USF, comércios formais e informais e, desde 2009 conta com o Instituto Shopping, o qual busca reduzir as desigualdade sociais através da atuação social nos campos da educação, cultura, lazer e esportes.

Ademais, a comunidade conta com a escola municipal, de acordo com o Projeto Político Pedagógico da escola, sua criação se deu por parte de um grupo de mulheres que se

reuniam no Centro comunitário para estudo do Evangelho e assistir à missa. Seu nome foi uma homenagem ao primeiro presidente da Associação dos Moradores, que era ainda um dos moradores mais antigos e atuante da comunidade Entra Apulso, faleceu apenas seis meses após ter assumido a presidência da Associação, deixando a comunidade consternada.

A escola funciona em um prédio cedido pela Associação de Moradores em regime de comodato, mas em dezembro de 2023 tem prevista a entrega da sua nova sede, que se encontra em construção pela Prefeitura da Cidade do Recife.

A comunidade avançou muito e cada vez mais busca modificar sua realidade de modo a oferecer a seus moradores maior conforto, no entanto, ainda enfrenta sérias dificuldades quanto à violência, drogas e saneamento básico.

Ainda de acordo com o PPP, a escola tem como objetivo a melhora de qualidade no processo de ensino-aprendizagem com foco na formação de um cidadão crítico que conhece suas potencialidades e as utiliza na sociedade. Atualmente a gestão da escola é formada por uma dirigente, uma vice-dirigente e uma coordenadora pedagógica, a essa composição, a rede de ensino nomeia “trio gestor”. A escolha da dirigente e vice-dirigente para representar a gestão escolar na pesquisa foi da pesquisadora que não encontrou objeção de nenhuma das partes, no entanto, houveram alguns limites à nossa pesquisa, uma vez que foram necessárias muitas tentativas para que conseguíssemos realizar a entrevista com a gestora, que sempre alegava alta demanda de trabalho e quando conseguimos dar início a entrevista, essa foi bruscamente interrompida, por parte da gestora, que desejou parar de responder as questões com a chegada de uma funcionária. Demos continuidade em outro dia, mas o fato novamente ocorreu, o que dificultou a fluidez e conclusão da entrevista com êxito. Estes fatos nos sinalizou a falta de confiança que a gestão tem em sua equipe.

Do trio gestor, apenas a coordenação pedagógica não passa por processo eleitoral, assim sendo, a dirigente e a vice-dirigente foram instituídas através de um processo de eleição, como consta no PPP da escola. O quadro a seguir informa a função e escolaridade dos componentes da gestão:

QUADRO 1- Função e escolaridade da equipe gestora

FUNÇÃO	ESCOLARIDADE	TEMPO NA FUNÇÃO
DIRIGENTE	Pedagogia com especialização em Gestão escolar.	10 anos.
VICE-DIRIGENTE	Pedagogia e especialização em Gestão escolar.	2 anos.
COORDENADORA PEDAGÓGICA	Pedagogia, especialização em Arte, educação e Tecnologias contemporâneas, Mestranda em Educação básica.	2 anos.

Além do trio gestor, a escola dispõe de uma secretária escolar, no turno da tarde uma professora acumula como apoio de direção e no turno da noite a vice-gestora atua com outra matrícula como apoio de direção.

No quadro de professores regentes constam 12 profissionais, onde 8 são efetivos, 3 são temporários e 1 encontra-se afastado para tratamento de saúde. Há ainda uma professora readaptada que atua junto à secretaria escolar. Existem também duas agentes de apoio ao estudante com deficiência temporárias e 6 estagiários.

Nos serviços gerais trabalham quatro profissionais, uma delas encontra-se afastada para tratamento de saúde, que atuam na limpeza da escola. Existem também 4 porteiros, que zelam pela entrada e saída da instituição e, por fim, duas merendeiras que exercem sua função no manejo das merendas. São esses, todos os funcionários terceirizados. Todos os profissionais, elencados anteriormente, atendem a 316 alunos, conforme consta no Projeto Político Pedagógico da escola.

Esses dados nos ajudam a compreender como a escola pesquisada encontra-se estruturada e organizada. Sendo assim, a escola pesquisada diz objetivar ser libertadora, crítica e participativa. Enfatiza ainda, que o PPP foi um documento criado no coletivo como forma de triunfar sobre os empecilhos que atrapalham a concretização de uma escola pública de qualidade, uma escola capaz de preparar para o exercício pleno da cidadania, com alunos que não apenas pertencem à sociedade, mas que a compreendem e atuam de forma crítica, superando desigualdades, sendo então: “espaço em que se aprenda a aprender, a conviver e a ser com e para os outros, contrapondo-se ao modelo tradicional gerador de desigualdades e exclusão social” (PPP/2023, p. 03).

No entanto, veremos em seguida que o que é defendido no PPP diverge com o que é evidenciado na escola, revelando uma prática fragilizada da gestão democrática.

4.1 CONHECIMENTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Conhecer o Projeto Político-pedagógico pressupõe saber sobre o que se trata, assim como, se pressupõe ter domínio sobre seu conteúdo, metas e ações, uma vez que esse é o documento que norteia as ações da escola, tanto do ponto de vista pedagógico, quanto do ponto de vista político.

Assim sendo, o debate teórico apresentado anteriormente, nos diz que a gestão democrática é um princípio da educação e será legitimada através de alguns instrumentos, tais

como o Projeto Político Pedagógico das instituições, que deverá ser construído de forma democrática, garantindo a participação de todos os segmentos. Assim, nos interessamos em saber o nível de conhecimento dos nossos sujeitos sobre o PPP da escola, e buscamos essas informações tanto nos questionários que aplicamos, quanto nas entrevistas. É bom lembrar que alguns dos nossos sujeitos participaram da pesquisa através de entrevistas, mas alguns só responderam o questionário, assim nossos resultados vão analisar dados advindos desses dois instrumentos.

Quando perguntamos aos representantes de cada segmento sobre saberem do que se trata um PPP, apenas um entrevistado disse não saber, os demais dizem compreender do que se trata, como podemos ver na fala de GE que diz que o PPP é: “aquele documento que norteia as ações da escola durante o ano”, complementando, VGE nos fala: “mais ou menos é o norte das ações, intervenções que a gente tem pra escola durante aquele ano em curso”. Como se pode ver, tais colocações convergem para o entendimento de que o PPP pode ser entendido como “um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade” (VASCONCELOS, 2014, p. 169).

No entanto, foi possível identificar que nem todos os sujeitos da pesquisa têm conhecimento sobre o documento específico da escola, nem têm informações de como o mesmo foi construído. Isso foi possível de entender à medida que aplicamos os questionários com os docentes, em que seis professores responderam que a escola tem o PPP, mas 5 disseram não terem tido acesso ao documento e nem sabem como ele foi construído. Na entrevista, quando questionados se este já lhes foi apresentado, P3 coloca: “Não me foi...”, assim como M.A: “Sim, já ouvi falar, mas não conheço, não”. O trecho abaixo explica melhor essa situação:

Não, não cheguei a conhecer. Acredito que nos primeiros anos a gente ainda... ainda foi comentado alguma coisa, eu acredito, inclusive solicitado, não sei se ainda é o mesmo, também tem isso, né, inclusive foi solicitado algumas sugestões e tal, também não sei se ainda é esse que rege ou se já foi construído outro.(P2)

Como se pode perceber, apesar dos sujeitos da pesquisa apresentarem algum conhecimento sobre o que é o PPP, a maioria deles não conhece o documento da própria escola. Isso pode ser considerado um problema não apenas para a gestão democrática, mas para a própria condução das ações da escola, já que se subentende que esse documento deve nortear tais ações.

Outro ponto importante para nossa pesquisa diz respeito à construção coletiva do PPP já que consideramos que tal construção é requisito para o fortalecimento da gestão democrática, conforme debatemos no referencial teórico deste trabalho, portanto, nos preocupamos em procurar entender como foi o processo de construção desse documento na escola. Aqui as informações nem sempre são convergentes, pois, ao aplicarmos o questionário com a equipe gestora, observamos certa divergência nas informações. De todo modo, ambas afirmam que a escola tem PPP, a divergência está no relato sobre o modo como o mesmo foi construído, um dos relatos afirmou que o PPP foi elaborado em reuniões com toda a comunidade escolar enquanto que outro relato informa que foi em reuniões que apenas estavam professores e gestão escolar, informação essa que só é confirmada por um docente nos dados coletados.

Observamos ainda, nos dados levantados, que apenas a gestora e uma docente demonstram ter propriedade sobre o documento, os demais entrevistados relatam não terem se apropriado do documento. Em todos os questionamentos sobre o PPP da escola os entrevistados diziam não recordar, não ter visto ou ter tido contato há muito tempo, o que revela que o documento não tem sido revisitado. Na fala de PR vemos claramente esse contexto:

Atualmente eu não lembro mais dele, mas antigamente eu participava, quando eu era de sala de aula eu participava mais efetivamente das revisões, elaboração, revisão, mudança do Projeto Político-Pedagógico da escola. Mas hoje em dia eu não lembro mais (PR).

Sendo assim, a maior parte dos sujeitos desconhece a situação atual do documento, isso fica claro nas entrevistas com profissionais que fazem parte da equipe escolar há mais tempo e demonstra uma fragilidade no cumprimento do princípio da gestão democrática presente na nossa legislação federal. Luck (2013) nos diz que a democracia se efetiva pelo caráter humano da instituição, na forma como se relacionam e se organizam em prol de uma coletividade educacional, que é capaz de vencer desafios e consolidar uma identidade.

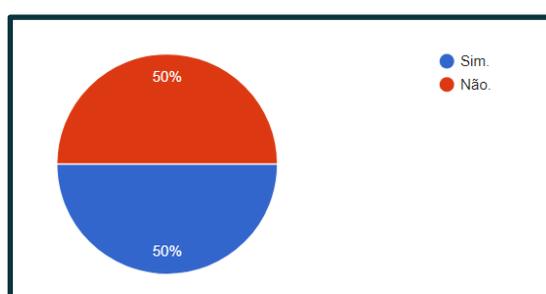
Assim, entendemos que o conhecimento e a construção do PPP pelo coletivo da escola podem ajudar a consolidar a identidade da escola e a fortalecer a coletividade educacional, o que parece estar em uma situação frágil dentro da realidade pesquisada.

Além disso, conforme discutimos no capítulo teórico deste trabalho, consideramos que o PPP consiste num importante instrumento para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas, mesmo esse não sendo o único indício da democracia no interior do ambiente escolar.

Assim, também buscamos identificar até que ponto os sujeitos entrevistados consideram que há práticas de gestão democrática na escola. Cabe ressaltar que uma escola democrática é aquela que descentraliza o poder, constrói sua autonomia, democratiza a escola através da participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão e nas ações referentes à escola, empoderando a todos que a compõem, de modo à contribuírem na medida de suas capacidades, LUCK (2011).

Nesse sentido, quando questionamos aos docentes se consideram a gestão da escola democrática, obtivemos o seguinte gráfico:

GRÁFICO 6- Gestão escolar democrática



Fonte: Pesquisa de campo, 2023.

Quando buscamos entender esse gráfico um detalhe nos chama atenção, dos 3 efetivos do quadro, dois responderam que não, todos os três têm um vínculo superior a dois anos com a instituição. Dos contratados, dos três que responderam que “sim”, duas delas têm um vínculo inferior a um ano, a CTD que respondeu “não”, possui um maior tempo de atuação na escola, superior a um ano. Nas falas dos docentes que caracterizaram a gestão como “não democrática” aparece a insatisfação por não perceberem espaço para diálogo, citam ser uma escola com pouca flexibilidade, P5 nos diz: “Não. Porque democracia é trabalhar em conjunto, é colaboração, participação”, desses três docentes, dois não conseguem enxergar nenhuma ação da escola no sentido de atender ao princípio da gestão democrática. Em contrapartida, os que consideram a gestão democrática citam que a escola inclui a comunidade nas atividades da escola e outra considera que os professores são apoiados nas decisões que dizem respeito ao administrativo e ao pedagógico. De todo modo, é interessante encontrar esses dados que literalmente dividem as opiniões em 50%, o que revela que não há um consenso entre os sujeitos.

Em nossas observações percebemos que de fato há pouco diálogo nos momentos de decisões, muitas decisões são tomadas aligeiradas por conta de um calendário denso, as poucas reuniões com os docentes ocorrem após um período com aula o que faz com que os

professores já cheguem cansados e acabam apenas ouvindo uma pauta extensa, não tendo muito espaço para debaterem. O que também revela um cotidiano escolar bastante movimentado e com pouco tempo pedagógico para debater os rumos da escola.

Como dissemos antes, ao analisarmos os dados, percebemos um grupo de sujeitos divididos com parte considerando a gestão democrática, e outra parte, não; nesse sentido fomos buscar entender como docentes e gestores conceituam gestão democrática. Todos entendem a gestão democrática como participação, mas esse entendimento de participação diverge, para alguns está restrito a opiniões e a sugestões, enquanto outros apontam a participação na tomada de decisões, essa é inclusive a visão das gestoras entrevistadas. Destacamos os trechos de fala a seguir que nos diz que gestão democrática: “É aquela em que existe a participação ativa de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, para um melhor funcionamento da escola” (P6), assim como: “Uma gestão onde todos que fazem parte da escola, participem. Alunos, pais, professores, merendeiras...” (P3).

Como se pode ver, participação e poder de decisão estão expressos nos trechos destacados. O debate teórico reforça a gestão democrática como a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, não apenas na participação física em atividades, mas como sujeito de responsabilidade com o estudante que se pretende formar na instituição do ensino, para tanto, todos os envolvidos precisam estar comprometidos, serem responsabilizados e atuarem juntos nas ações e tomadas de decisões que dizem respeito a os mais diversos aspetos que perpassa a instituição, uma vez que o projeto é o que engajar o coletivo a propor e realizar ações que possam solucionar aspectos do contexto pedagógico e administrativo da instituição, desenvolvendo nas pessoas o sentimento de pertencimento, VEIGA (2003)

Nessa medida, nos chama atenção na pesquisa que a própria comunidade escolar não questiona sobre o documento, por acharem que se trata da responsabilidade exclusiva da gestão escolar, ficam em uma posição de passividade, como podemos observar na fala:

“não sei se agora na eleição foi criado outro projeto pelas meninas que concorreram, porque há muito tempo atrás, nas primeiras eleições, a gestão tinha que apresentar um projeto político pedagógico para poder concorrer. Hoje eu não sei como funciona, então pode ser que seja esse próprio projeto.” (P2)

Outro elemento que podemos destacar é que, mesmo que a maioria dos sujeitos da pesquisa tenha conhecimento e entendimento do PPP, ainda identificamos que existe uma confusão com o significado dos documentos e também há certo desconhecimento sobre a

relevância desse documento. Isso foi possível de identificar já que um dos entrevistados cita o Plano de Ação Estratégica, solicitado à equipe gestora que irá concorrer à eleição, acreditando que seria ele o PPP da escola. No entanto, trata-se de documentos distintos, o PPP serve principalmente como uma diretriz para que o Plano de Ação Estratégica seja construído. Nem todos os entrevistados conhecem ainda a importância do Projeto Político Pedagógico ser feito no coletivo, e de ser ele um instrumento de fortalecimento da gestão democrática, como podemos ver no seguinte trecho:

“Sim, na verdade, vou ser bem sincera, eu escutei falar, agora assim... É... Não... Vou ser bem sincera, não... nunca me interessei muito em chegar mais a fundo...mesmo porque eu achava que não tinha nada a ver comigo”. (S).

Assim, é relevante defendermos que uma unidade educacional se fortalece quando seus segmentos se juntam para traçar objetivos, se organizarem e se instrumentalizarem, uma vez que como grupo são muito mais fortes do que apenas como um diretor escolar (PARO, 2017).

Sabendo que o Projeto Político Pedagógico é um instrumento de fortalecimento do princípio da gestão democrática no ensino público do Brasil, previsto na Constituição e na Lei de Diretrizes e Bases da educação, compreendemos ser necessário que as equipes gestoras possam ter formação para que saibam como conduzir quanto à construção, implementação, monitoramento e avaliação. Diante deste ponto, questionamos aos entrevistados da gestão quanto a momentos de formação continuada que abordou a temática do Projeto Político pedagógico, uma vez que a ausência desse elemento não fortalece o debate e o conhecimento sobre o PPP, assim GE nos diz: “formação continuada específica, que eu lembre não, mas é... houve em alguns colegiados, em algumas reuniões ao longo do tempo é... momentos de discussão a respeito, mas uma formação específica em é... Projeto Político-Pedagógico, não.”, da mesma forma VGE coloca: “Teve não”, na entrevista também nos foi informado que no último processo eleitoral no curso de formação para gestores que foi pré-requisito para disputar a eleição, existiram blocos de conteúdos e no que dizia respeito a documentos da escola como regimento, por exemplo, foi contemplado uma parte dos conteúdos sobre o Projeto Político pedagógico.

Ainda sobre as entrevistas na escola-campo para o presente trabalho, quando se fala do PPP, apenas aparece na fala de um entrevistado como um instrumento atualizado e que tem

sido avaliado e monitorado, no entanto, nos demais entrevistados, o PPP é um documento desconhecido ou visto há muito tempo atrás.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Quando um Projeto Político Pedagógico é elaborado o próximo passo, é implementá-lo, sendo assim, esse foi nosso próximo questionamento, “como tem sido a implementação?”; “quais os desafios enfrentados?”. Nesse aspecto, observamos uma dificuldade em falarmos de implementação quando muitos dos entrevistados desconhecem o PPP da escola, como apontado na subcategoria anterior e mais uma vez confirmado na fala de P2: “Não, lembro de ações específicas desse projeto, não. Não, mas, sei que a gente já traçou várias ações na escola, não sei se referente, porque eu não sei se ainda é esse”.

Esse trecho de fala nos leva a refletir que a implementação do PPP não tem sido efetiva, ou que é uma implementação realizada apenas pela gestão escolar. Se considerarmos, junto com Paro (2017), que o PPP é um documento construído e implementado na coletividade, sua existência se reflete no cotidiano escolar, sua construção coletiva faz com que todos assumam a responsabilidade diante de sua execução daí é possível dizer que essa não é exatamente a realidade da escola que estamos pesquisando.

Ao analisarmos o Plano Municipal de Educação do Recife- Lei 18. 147/2015 com vigência de 10 anos, podemos verificar na meta 19 o objetivo de criar condições que favoreçam a concretização da gestão democrática, considerando recursos e apoio técnico da União, assim como, para tanto, destacamos a seguinte estratégia do PME de:

(19.7) estimular a participação de estudantes, profissionais de educação e da comunidade escolar, através do conselho escolar na formulação dos projetos político-pedagógicos das unidades educacionais, assegurando a participação dos pais na avaliação dos docentes e gestores escolares. (PME- Lei 18. 147/2015)

A participação da comunidade escolar na formulação do PPP é prerrogativa desse instrumento, no entanto, ficou aparente nas falas que apenas a gestora e uma docente tinha propriedade sobre o PPP. Sendo assim, fomos buscar compreender quais são as dificuldades, os desafios que a equipe gestora encontra ao tentar implementar o PPP, dessa forma, alguns elementos de dificuldade são apontados e podem tentar justificar a fragilidade da implementação do PPP, como nos diz GE:

A implementação ela se torna difícil porque, pra cada ação, né, a gente tem que ter alguém ou mais de uma pessoa responsável, né? E assim os professores já vivem muito assoberbados com “n” atribuições, então assim, uma coisa que pesa é porque a maioria das ações, a maioria delas, quem fica responsável é a gestão. Então essa é uma dificuldade, porque são muitos projetos, muitas ações ao longo do ano e os professores ficam assoberbados pra assumir mais outras ações, fora as que a prefeitura já implementa. Então assim, isso acaba sobrecarregando a gestão que assume a maioria das ações e às vezes elas até são... não são realizadas por falta de tempo, porque são muitas coisas pra fazer ao longo do ano e a gente vai priorizando as... as que são prioridade, as urgentes são prioridade e as outras acabam, as que não são urgentes acabam ficando para o segundo plano. Então eu acho que a grande questão é essa, principalmente porque a gente tem pouco pessoal na escola, então isso é uma grande dificuldade. (GE)

Na mesma perspectiva, a VGE nos fala da rotina tumultuada do ano letivo, cita formações, reuniões, avaliações externas, inúmeras demandas que acabam limitando a possibilidade da escola poder vivenciar o seu PPP: “Porque tem muita coisa bacana no PPP, que às vezes acaba passando, nessa correria do dia-a-dia, das demandas, das exigências.”

Ambas as falas nos revelam uma alta demanda de trabalho que inviabiliza momentos de implementação do PPP, são citados projetos, programas, formações, o que comprime o calendário letivo e termina marginalizando os objetivos próprios da escola para servir aos objetivos da Rede Municipal, no entanto um aspecto observado na fala de GE é o excesso de ações sobre a responsabilidade da gestão, o que é um fato no cotidiano das escolas em geral, já que as atribuições da equipe gestora, de fato, são muitas. De todo modo, entendemos que uma das funções principais de uma gestão é colocar em ação o PPP da escola. Assim, concordamos com Veiga (1995) quando diz que a construção de um PPP é um compromisso de todos com o que se pretende realizar, é assim um documento que deve superar um trabalho pedagógico fragmentado e relações autoritárias de poder. Dialogando também com Santos (2011) que afirma que uma gestão para se dizer “democrática” pressupõe que tudo será debatido, formulado, posto em ação, reformulado e novamente implementado.

Nesse difícil movimento de implementação do PPP, entendemos que um dos momentos principais é a apresentação do documento para a comunidade escolar, mesmo quando a comunidade participa da construção, ela precisa ter um conhecimento do documento pronto, da sua integralidade, para que se possa entender seus objetivos gerais, e também identificar as ações propostas. Daí questionamos a equipe gestora como se dá a apresentação do PPP para a comunidade escolar, GE nos respondeu:

“É o grande problema da gente fazer uma exposição coletiva é a questão do espaço, né? Então como a gente não tem espaço pra fazer uma exposição coletiva pra todo mundo, então a gente nunca fez isso”.

Na entrevista foi dito que a exposição do PPP é feita por meio de reuniões com os professores no início de cada semestre letivo, essa afirmação diverge do relato dos demais entrevistados que afirmam não se recordar de terem participado de nenhuma reunião referente ao PPP recentemente. Assim, esse aspecto precisa ser melhor trabalhado, uma vez que a pluralidade de opiniões, ideias, desejos, dos mais diversos segmentos da comunidade escolar, deve ser pensado como um aspecto positivo e agregador na construção e implementação do PPP da escola (Melo, 2001). Desse modo, os projetos “engavetados” serão superados, pois todos estarão pensando e realizando a escola que desejam, a escola em que existem e a escola que fazem parte, Resende (1995).

Os dados colhidos nos revelam que realmente o processo de construção e implementação do PPP não tem sido efetivado de forma democrática, no entanto, percebemos nas falas uma vontade de experimentar novas formas de implementar o PPP, como nos diz GE: “mas a gente pode pensar em como fazer essa apresentação, talvez não para o grande grupo, mas para pequenos grupos, né?”. Podemos entender esse trecho como uma compreensão sobre a importância do documento e com o desejo de maiores oportunidades de concretizá-lo, seja do ponto de vista do tempo no calendário letivo, quanto da estrutura física da unidade, que ganhará um novo prédio, favorecendo o encontro de pequenos grupos para a socialização, debate e implementação do projeto.

4.3 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Uma vez implementado, o Projeto Político Pedagógico passa a se refletir no cotidiano escolar passando assim a ser vivenciado em cada ação da escola. Com o decorrer do ano letivo esse documento deve ser monitorado e avaliado a fim de assegurar que suas metas e ações estão sendo cumpridas, assim como verificar o que precisa ser redirecionado. Dessa forma, ao questionarmos a equipe gestora sobre como se dá o monitoramento e a avaliação do PPP GE nos diz:

na escola a gente tem o hábito de sempre na primeira reunião do ano a gente rever o

do ano anterior, vê o que a gente vai manter que foi positivo, o que a gente vai melhorar, né? E o que a gente vai acrescentar pra aquele ano. E tem também o hábito de rever na reunião de retorno do recesso porque aí a gente avalia o que a gente propôs, que foi feito, o que não foi, porque não foi feito, como a gente pode fazê-lo até o final do ano. E das férias, a gente faz a reunião com os professores por turno, já houve oportunidade, esse último ano não, mas em anos anteriores a gente já convidou participantes do segmento pais e comunidade, do conselho, na verdade depois da pandemia a gente não convidou mais, né? Pra participarem, mas já houve, antes da pandemia, reuniões de avaliação do Projeto Político-Pedagógico que a gente teve representante da... do segmento pai ou mãe, né? E comunidade. Depois da pandemia, a gente manteve só os professores nas reuniões normais, de retorno de férias e de recesso. A dinâmica é a seguinte é a gente lê, né? Porque se for individual gasta muito tempo, a gente tem outras... outras demandas também pra esse dia na pauta, então a gente lê, né? As ações, as metas, né? Quem são as pessoas que são responsáveis para que aquelas ações se cumpram, o que foi cumprido, o que não foi e a partir daí a gente redireciona ou mantém, melhora, mas é feito a nível coletivo mesmo, com o grupo.(GE)

Na fala é colocado que o monitoramento e avaliação é realizado semestralmente, no início do ano letivo e no retorno do recesso, também é salientado que após a pandemia, esse processo tem ocorrido apenas com os professores, não envolvendo as demais categorias da comunidade escolar. O que se observa é um movimento de debater os limites e as possibilidades de trabalho dentro da escola, sem, necessariamente, envolver o PPP, já que identificamos nas entrevistas que os sujeitos entrevistados desconhecem reuniões específicas com foco nesse documento, seja para avaliar, seja para monitorar.

Mesmo assim, destacamos dados oriundos das respostas dadas aos questionários aplicados a 6 docentes, quando questionados sobre com que frequência o PPP é monitorado e avaliado, 4 disseram não saber responder, 1 disse ser bimestralmente e outro disse ser anualmente, dados que divergem, inclusive essa divergência é encontrada na resposta das gestoras, onde uma diz ser semestralmente e outra anualmente. Esses aspectos aqui elencados mais uma vez reforçam o que já vimos nas categorias anteriores: o PPP da escola não foi construído coletivamente, assim como não vem sendo implementado, nem monitorado e avaliado. Essa realidade contradiz o que está posto no próprio documento do PPP da escola:

faz-se necessário que sua gestão pedagógica, administrativa e financeira seja democrática e transparente, para que na pluralidade de visões constitua-se o caráter público das práticas da instituição. Para tal, os processos de decisões devem ser coletivos, participativos, de modo que as escolhas efetuadas sejam legítimas e os integrantes da comunidade escolar vejam-se co-responsáveis pela execução e acompanhamento das ações (PPP/2023, p. 13)

Como podemos ver, de acordo com o documento, a escola defende uma gestão democrática, pautada nas decisões tomadas no coletivo no que diz respeito as ações pedagógicas, administrativas e financeiras objetivando exercer sua função social. Assim,

compreendemos que a escola só alcançará sua autonomia e qualidade, quando tiver uma reflexão permanente de sua trajetória, com ações exitosas ou não. (Resende, 1995).

A necessidade de momentos para debates acerca do PPP está prevista como estratégia no PME: “1.20) programar no calendário encontros para a discussão e avaliação do projeto político pedagógico pelos profissionais da unidade, observando-se a política de ensino e respeitando-se os direitos dos estudantes(1.20)”, todavia, ao confrontarmos essa estratégia com os dados coletados, evidenciamos uma contradição por parte da rede municipal de ensino. Na contramão da Lei, a rede passou a suprimir de seus calendários letivos a nomenclatura “Projeto Político Pedagógico”, que podia ser visto nos calendários letivos de 2012 e 2013, onde determinava datas para discussões do PPP e planejamento escolar, no entanto, os calendários letivos posteriores à 2013, passaram apenas a apresentar em suas legendas “Planejamento escolar”, que muitas vezes dividia espaço com “Abertura do ano letivo” e apenas nos anos de 2018 e 2019 observamos uma outra legenda “Planejamento coletivo”, entretanto, ao analisarmos as datas previstas para esses momentos, percebemos que algumas caem em véspera de feriados, outra observação é que a abertura do ano letivo é geralmente realizada em um evento externo às escolas, fazendo com que o grupo escolar não esteja completamente reunido nas escolas. Abaixo descrevemos as informações coletadas nos calendários:

QUADRO 2- PPP nos calendários letivos

ANO LETIVO	LEGENDA NO CALENDÁRIO	QUANTIDADE DE DIAS PREVISTOS
2012	Projeto Político Pedagógico e Planejamento escolar.	05 dias- bimestralmente.
2013	Projeto Político Pedagógico e Planejamento escolar.	04 dias- bimestralmente.
2014	Conselho pedagógico/Planejamento escolar.	04 dias- bimestralmente.
2015	Encontro pedagógico/Planejamento.	06 dias- início dos semestres e no fim do ano letivo.
2016	Planejamento escolar.	04 dias- início dos semestres letivos.
2017	Planejamento escolar.	02 dias- início dos semestres letivos.
2018	Abertura do ano/ Planejamento escolar.	04 dias- início dos semestres letivos.
2019	Abertura do ano Planejamento escolar e Planejamento coletivo.	05 dias- bimestralmente.

2020	Abertura do ano/ Planejamento escolar e Planejamento coletivo.	03 dias- início dos semestres letivos e 1 dia em novembro.
2021	Abertura do ano/ Planejamento escolar.	04 dias- início dos semestres letivos.
2022	Abertura do ano/ Planejamento escolar.	04 dias- início dos semestres letivos.
2023	Abertura do ano/ Planejamento escolar.	04 dias- início dos semestres letivos.
2024	Abertura do ano/ Planejamento escolar.	03 dias- início dos semestres letivos.

Fonte: Calendários letivos 2012-2024.

Nesse sentido, observamos que mesmo após o PME trazer a meta acima citada, os calendários continuaram sem garantir dias específicos para o debate acerca do PPP. Diante de nossas observações, quando o calendário apresenta apenas a informação “Planejamento escolar”, a escola tende a utilizar esse dia para discutir o calendário de forma generalizada, pensar em datas comemorativas e solicitar que os professores comecem a fazer seus planejamentos de aulas.

Esse movimento não fortalece o PPP e sua vocação de fomentar e fortalecer uma gestão democrática na escola. A indução de ações de monitoramento e avaliação via gestão da rede é primordial para que a escola assuma sua parte nessa importante tarefa, já que, como se sabe, o cotidiano das nossas escolas é sempre intenso e com pouca margem para encontrar espaços nas escolas com um fim no debate coletivo. Isso se reflete fortemente na execução das ações previstas no PPP e do seu necessário monitoramento e avaliação.

O monitoramento e avaliação do PPP é a garantia de que sua construção não se limitou ao papel de que todo o esforço conjunto de formular e reformular estão sendo valorizados. Em escritos anteriores, observamos que: “No processo de planejamento vivenciam-se três momentos que se integram: elaboração, execução e avaliação. À maneira que se elabora, se executa e simultaneamente se avalia” (DÁLMAS, 2002, p. 30).

4.4 Escola e participação: a tomada de decisão como alicerce da gestão democrática

Uma das premissas da gestão democrática é a participação e essa se dá não apenas pela presença nas reuniões e demais atividades da escola, mas principalmente pela tomada de decisão, que no modelo de gestão democrática, deve ser exercida por todos nos mais diferentes momentos e tem nos instrumentos sua expressividade, sendo um deles o PPP.

Sendo assim, quando questionados sobre o poder de decisão dos sujeitos na escola, observamos que muitos não se sentem no direito de decidir, como podemos observar na fala de MA: “Não, eu tento ficar quieta na minha”, mesma postura adotada por P3: “Não, opinião ainda não e decidir também não”, os entrevistados não se sentem à vontade para decidir, como se não tivessem esse direito, se colocam com frequência na posição passiva e de ouvintes, acreditando que a decisão deve partir de quem ocupa o cargo de gestão.

Quando questionados se sentem abertura para falar, opinar, alguns dizem que até encontram esse espaço, mas que fazem a opção de permanecerem como ouvintes, por conta da timidez, no entanto, ao observarmos outros dados como tempo de serviço na unidade, concluímos que aqueles que possuem um vínculo com a instituição de aproximadamente um ano ou menos, ainda não se sentem confiantes para expressar seus desejos e opiniões, porém, quando analisamos a fala de profissionais vinculados há mais tempo percebemos um desejo de poder opinar e decidir mais, como nos mostra a fala de P2:

Ainda tem muita coisa que a gente poderia conversar a respeito, né? O que cada colega, ou pelo menos o que o grupo pensa. E às vezes a gente percebe, ah, é isso aqui, é assim, isso está determinado assim, isso não é permitido, isso é assim, o grupo é pequeno (P2)

Os dados analisados nos mostram ainda que os mesmos que consideram que a escola não é democrática, também sugerem que as decisões são verticalizadas. P7 diz “Nem sempre. Porque não há muito diálogo, a outra escola é mais liberal.” Nas falas percebemos a necessidade que a equipe ainda sente de ter espaço para se colocar, de não ter as decisões pré-determinadas e apenas cumprir. “Eu acredito que talvez quando houver um grupo maior a gente consiga se colocar melhor, porque você determinar para um grupo menor é mais fácil, né?” P2.

Nos dados coletados, até a equipe gestora evidencia que existem tomadas de decisões que ocorrem apenas por parte desta. Percebemos então que as práticas das tomadas de decisão também são diferentes do que prever o PPP da escola:

Para tal, os processos de decisões devem ser coletivos, participativos, de modo que as escolhas efetuadas sejam legítimas e os integrantes da comunidade escolar vejam-se co-responsáveis pela execução e acompanhamento das ações. (PPP/2023, p. 14)

Quando questionamos a equipe gestora sobre a escola propiciar o espaço para opiniões e decisões obtivemos como resposta de GE:

Eu acho que a relação boa existe daí, né, de você dar ao outro o direito de ser ouvido, né? Então assim, é isso também é um processo de aprendizagem dia a dia, né, a gente aprende a ouvir o outro, deixar o outro se expressar, muitas vezes o outro nem diz aquilo que você gostaria de ouvir, mas... é um exercício, né? (GE)

A mesma coloca que ao ouvir uma crítica pede que a pessoa apresente uma solução e que a escola também dá espaço para que os pais/mães possam expressar sua opinião, embora ressalte a dificuldade com a estrutura física da instituição, que inviabiliza reuniões de grande porte. Retornemos então a Veiga (1995), o qual nos explica que uma das previsões que o PPP deve discutir é em como se dará os processos decisórios. Faz-se necessário superar a gestão baseada na administração escolar em que as pessoas eram vistas como autômatas, sendo controladas e manipuladas, seguindo decisões unilaterais; no lugar disso, devemos, pôr em prática mecanismos de fortalecimento da gestão democrática que modifica todo o processo de tomadas de decisões e relações interpessoais, considerando os aspectos sociais, configurando a figura do diretor escolar, para um gestor que exerce um importante papel de liderança, Luck (2006).

Quanto à participação, nas falas dos entrevistados, observamos que sempre relacionam participação às reuniões previstas no calendário letivo, conselhos escolares e plantões pedagógicos, quando tratam sobre o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, assim como citam festividades. Quando questionados sobre a vontade de participar em mais momentos da escola, alguns se sentem contemplados nas suas participações, outros desejavam participar mais com decisões e apenas uma prefere não se envolver nas questões pedagógicas: “Não, não quero me envolver e acho que não devo me envolver com a parte pedagógica” S.

Diante do exposto, observamos que existe um desconhecimento da participação como tomada de decisão, a participação tem sido muito mais associada à presença nas reuniões e festividades, apenas um entrevistado fala da participação em colegiados, nada se fala de grêmios estudantis e associação de pais e mestres.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho originou de uma problemática comum a todas escolas públicas, a implementação do PPP, e procurou responder ao objetivo geral de analisar como a participação da comunidade escolar tem se efetivado na implementação, monitoramento, avaliação e reformulação do Projeto Político Pedagógico, frente ao princípio da gestão democrática. A partir desse objetivo, analisamos o PPP a fim de perceber os elementos da participação e como esta reverbera na gestão escolar, além de identificarmos os dispositivos legais da rede de ensino do Recife que fomentam a gestão democrática.

Ao final de nossa pesquisa foi possível destacar que mesmo tendo o PPP elaborado para o ano letivo, a elaboração não seguiu o preceito de uma gestão democrática, assim como seu desdobramento: a implementação. Desse modo o PPP não se refletia nas práticas educativas, nem nos espaços da instituição escolar, fazendo com que a escola conduzisse um trabalho sem objetivos em comum.

Foi perceptível constatar a insatisfação docente quanto ao espaço para diálogo e decisões, situações essas que poderiam ser solucionadas com espaços de reflexão sobre o fazer pedagógico, em reunião de elaboração/reelaboração do PPP. A pluralidade de opiniões e ideias, oriundas de diferentes segmentos que compõem o ambiente escolar precisa ser visto com olhar positivo, pois são capazes de construir diferentes possibilidades, Melo 2001.

Sendo a gestão democrática um princípio previsto na Constituição, o esforço para democratizar a escola pública não deve partir apenas daqueles que compõem a escola, é imperativo que os sistemas de ensino fomentem esse princípio através de dispositivos legais e formação continuada. A gestão escolar deve ser capacitada de modo a compreender quais mecanismos pode pôr em prática em sua unidade educacional de modo a favorecer um ambiente participativo, com tomadas de decisões coletivas, tornando a todos co-responsáveis pela escola, na medida de suas capacidades. É imprescindível ainda que os sistemas de ensino assegurem em seus calendários letivos, momentos de discussão, elaboração e avaliação dos Projetos Políticos Pedagógicos, sem prejuízo dos dias letivos.

No entanto, ainda que os dados nos apontaram que o PPP ainda não se constitui como um instrumento de fortalecimento da gestão democrática da escola pesquisa, salientamos que a escola possui uma importante instância colegiada ativa: o conselho escolar; e é a partir dele que a escola pesquisada poderá modificar a realidade encontrada nesse estudo. Para tanto, elaboramos uma proposta de monitoramento e avaliação do PPP da escola pesquisada que busca auxiliar e provocar uma mudança nessa realidade, através de ações que envolvem toda a

comunidade escolar em prol de construírem uma identidade educacional. Portanto, esperamos, com esse estudo, contribuir para que a gestão democrática das escolas públicas possa ser cada vez mais evidenciada através das instâncias e instrumentos que as consolidem.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto de. Políticas de educação e avaliação por desempenho e performance na América Latina: uma discussão sobre o perfil do Estado Avaliador. In: JEFFREY, Débora Cristina (Org.). **Política e Avaliação Educacional: interfaces com a epistemologia**. Curitiba: Editora CRV, 2015.

AMADO, João. **Manual de investigação qualitativa em educação**. 2. ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2004.

ANDRADE, Edson Francisco. Democratização na gestão educacional: um estudo sobre o papel do conselho escolar. IN. GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas públicas e Gestão da educação**. Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p. 239-268.

ANTUNES, Angela. O Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil como espaços de exercício de cidadania participativa. **Rev. Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 93-122, jan./jun. 2016.

ARAÚJO, S. de, & Castro, A. M. D. A. (2011). Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.

ARENDT, Hanna. **O que é Política?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

AZEVEDO, Janete. **A educação como política pública**. 2 ed. Campinas: Autores Associados, 2001.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de e GOMES, Alfredo Macedo. Intervenção e regulação: contribuição ao debate no campo da educação. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 15, p. 95- 106, jan/jul. 2009.

BALL, Stephen J.. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, set./dez. 2005.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. 18.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BAUER, Adriana. Uso de indicadores educacionais para a avaliação e monitoramento da qualidade da escola: possibilidades e limites. IN: SORDI, Mara Regina Leme et al. **Qualidade da Escola Pública: reinventando avaliação como resistência**. Uberlândia/Minas Gerais\; Navegando Publicações, 2017.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7.ed. Petrópolis, RJ: vozes, 2008.

BOGDAN, Roberto C; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto editora, LDA, 1994.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. – Brasília, DF: Inep, 2015.

BURGOS, Marcelo Tadeu; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociol. antropol.** | Rio de Janeiro, v.09.03: 919–943, set.–dez., 2019.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O Projeto Político-Pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola – uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial**. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011.

DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola: elaboração, acompanhamento e avaliação**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

DOCUMENTO. In: MICHAELIS, **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/documento/>. Acesso em: 18/05/2022.

FORMOSINHO, Julia Oliveira. A investigação-ação e a construção de conhecimento profissional relevante. In Selma Garrido Pimenta e Maria Amélia Santoro Franco (Orgs), **Pesquisa em ação: possibilidades investigativas/formativas da pesquisa-ação**, Vol 2. São Paulo. Edições Loyola, pp. 27-4, 2008.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. Temas para um projeto político-pedagógico. Petrópolis: Vozes, 1999.

GATTI, Bernardete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas**. Série pesquisa v. 10. Brasília: Líber Livro 2012.

HOFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cad. CEDES** [online]. vol.21, n.55, p. 30-41, 2001.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013
_____. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro : E.P.U., 2018.

MARQUES, Luciana Rosa. Os conselhos escolares e a construção de uma cultura democrática nas escolas. IN. GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas públicas e Gestão da educação.** Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p. 209-238.

MARTINS, Paulo de Sena. O financiamento da educação básica como política pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** v.26, n.3, p. 497-514, set./dez. 2010.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional- os desafios do cotidiano escolar. IN. FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.) **Gestão da educação-**Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2011. p. 243-254.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social:** Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GADOTTI, Moacir. **História das ideias pedagógicas.** São Paulo: Editora Ática, 2003.

_____. Dimensão política do projeto pedagógico da escola. **Abceducatio**, v. 4, n. 24, 2003, p. 36-41.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública:** Limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PARO, Victor. **Administração de escolas de 1º e 2º graus e a natureza do processo de produção pedagógico.** Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=Wz6AEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. 2022.

PARO, Victor. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Cortez Editora, 2017.

_____. Estrutura da escola e integração da comunidade. In: VASCONCELLOS, Celso (Org.). **A quem interessa a democratização da escola?:** reflexões sobre a formação de gestores. Rio de Janeiro: Outras letras, 2012.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves. Paradigmas-relações de poder- Projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola** – uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

SANTOS, Ana Lúcia Félix dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. IN. GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas públicas e Gestão da educação.** Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p. 35-56.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos; VILARINHO, Emília. Regulação e accountability na (re)configuração das políticas para a educação. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.** - v. 37, n. 3, p. 1161 - 1180, set./dez. 2021.

SOUZA, Luciana Karine de. Recomendações para a Realização de Grupos Focais na Pesquisa Qualitativa. **PSI UNISC**, Santa Cruz do Sul, v. 4, n. 1, p.52-66, jan./jun. 2020.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento: projeto de ensino- aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 24.ed. São Paulo: Libertard Editora, 2014.

VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opin. Publica**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.

VEIGA, Ilma Passos A.; FONSECA, Marília (Orgs.) **As dimensões do projeto político-pedagógico: Novos desafios para a escola**. Campinas, SP: Papirus, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

Veiga, I. P. A. (2012). Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos Da Escola**, 3(4). v. 3 n. 4, 2009, p 163-171.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLLENT, Michel Jean Marie; COLETTE, Maria Madalena. Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**. Maringá, v. 36, n. 2, p. 207-216, July-Dec., 2014

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez, 2005

ZAİKIEVICZ, Ana Paula; SCHNECKENBERG, Marisa. O trabalho do coordenador pedagógico e o projeto político pedagógico: uma relação necessária. **Revista Publicatio UEPG**, Ponta Grossa, V. 20, p. 67-79, jan/jun, 2012.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

71

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista professor (a), funcionários e aluna/mãe

Objetivos:

- Identificar a relação com a escola.
 - Perceber como se dão as relações na escola.
 - Recolher informações sobre a construção, implementação, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico.
-
1. Para vocês, qual é a importância dessa escola para a comunidade?
 2. Qual a sua relação com a escola e a quanto tempo ela existe?
 3. Vocês conheciam o Projeto Político Pedagógico da escola?
 4. Quais atividades você já frequentou na escola? O que foi realizado nelas? Como você participou delas?
 5. Nesses momentos de participação você pode dar sua opinião ou decisão?
 6. Você acredita que poderia participar de mais momentos na escola? Quais?
 7. Você enxerga alguma dificuldade na sua participação em alguma atividade da escola?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

72

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista Gestor(a) Escolar e Vice-gestor(a)

Objetivos:

- Identificar a relação com a escola;
- Perceber como se dão as relações na escola;
- Recolher informações sobre a construção, implementação, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico.

- 1- Para vocês, qual é a importância dessa escola para a comunidade?
- 2- Qual a sua relação com a escola e a quanto tempo ela existe?
- 3- Você conhece o Projeto Político Pedagógico da escola?
- 4- Qual é a importância do PPP para você?
- 5- Você percebe as ações do PPP sendo executadas na escola?
- 6- Com qual periodicidade o PPP é revisitado?
- 7- Como é feita a revisão do PPP?
- 8- Quais dificuldades você encontra para implementar o PPP?
- 9- Como é feita a revisão do PPP?
- 10- Você já teve formação continuada que orientasse sobre o PPP?
- 11- Quais atividades você já frequentou na escola? O que foi realizado nelas? Como você participou delas?
- 12- Nesses momentos de participação você pode dar sua opinião ou decisão?
- 13- Você acredita que poderia participar de mais momentos na escola? Quais?
- 14- Você enxerga alguma dificuldade na sua participação em alguma atividade da escola?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

73

APÊNDICE C - Questionário aplicado ao Gestor(a) Escolar e Vice-gestor(a)

Objetivos:

- Conhecer o perfil profissional do gestor da escola pesquisada;
- Identificar o significado empregado a gestão democrática;
- Analisar quais instrumentos são utilizados para assegurar a gestão democrática;
- Perceber como se dão as relações na escola;
- Recolher informações sobre a construção, implementação, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico.

Dados Profissionais:

1- Formação acadêmica.

2- Qual cargo ocupa na gestão da escola?

- Gestor (a) escolar.
- Vice-gestor (a) escolar.
- Coordenador (a) pedagógica.

3- Atividades exercidas antes da gestão na escola.

4- Como foi escolhido para o cargo de gestor, vice-gestor ou coordenador escolar, nesta escola?

- Concurso público.
- Indicação.
- Eleição.

5- Tempo que exerce a função na gestão escolar.

6- Existiu ou existe uma formação específica para os gestores escolares, qual?

Gestão democrática e Projeto Político Pedagógico



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

74

- 1- O que a escola tem feito para atender ao princípio da gestão democrática?
- 2- Quais são as instâncias colegiadas da escola?
 - () Associação de pais e mestres
 - () Conselho escolar.
 - () Grêmios estudantis.
 - () Outro.
- 3- Com que frequência são realizadas reuniões na escola com todos os segmentos da comunidade escolar?
 - () Mensalmente.
 - () Bimestralmente.
 - () Semestralmente.
 - () Anualmente.
- 4- A escola possui PPP?
 - () Sim.
 - () Não.
 - () Não sei responder.
- 5- Caso a resposta tenha sido “sim”, como ocorreu a elaboração deste? Quais representantes da escola participaram?
 - () Reunião apenas com a gestão escolar.
 - () Reunião entre professores e gestão escolar.
 - () Reunião com toda comunidade escolar.
 - () Não sei responder.
- 6- Com que frequência o PPP é avaliado e monitorado?
 - () Mensalmente.
 - () Bimestralmente.
 - () Semestralmente.
 - () Anualmente.
- 7- De que forma se dá a avaliação e o monitoramento do PPP?
 - () Reunião apenas com a gestão escolar.
 - () Reunião entre professores e gestão escolar.
 - () Reunião com toda comunidade escolar.
 - () Não sei responder.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

75

- 8- Todos os componentes da comunidade escolar tem acesso ao PPP?
 Sim.
 Não.
- 9- O PPP é apresentado a todos os professores que venham a lecionar na instituição?
 Sim.
 Não.
- 10- Como é a relação entre gestão e equipe docente e discente?
 Ótima.
 Boa.
 Regular.
 Ruim.
- 11- Para você, qual é a principal função social da escola?
12- Qual a sua concepção de gestão democrática?
13- Como ela funciona na prática?
14- Como a escola tem lidado com as diferenças de opinião dentro do coletivo?
15- Como é a tomada de decisões dentro da escola?
16- O que ocorre na escola nos dias previstos no calendário letivo que tem como legenda "Planejamento escolar"?

APÊNDICE D - Questionário aplicado aos professores

Objetivos:



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

76

- Conhecer o perfil profissional dos professores da escola pesquisada;
- Identificar o significado empregado à gestão democrática;
- Analisar quais instrumentos são utilizados para assegurar a gestão democrática;
- Perceber como se dão as relações na escola;
- Recolher informações sobre a construção, implementação, avaliação e monitoramento do Projeto Político Pedagógico.

Dados pessoais e profissionais:

1- Idade.

2- Naturalidade.

3- Gênero.

- Feminino.
 Masculino.

4- Formação acadêmica.

- Graduação.
 Especialização.
 Mestrado.
 Doutorado.

5- Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

6- Forma de ingresso?

- Concurso público.
 Processo seletivo (Contratação temporária).

Gestão democrática e Projeto Político Pedagógico

1- Qual a maior dificuldade enfrentada na escola?

2- Você considera a gestão da escola que você trabalha democrática? Por quê?

3- O que a escola tem feito para atender ao princípio da gestão democrática?

4- Quais são as instâncias colegiadas da escola que você conhece e/ou participa?



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

77

- Associação de pais e mestres.
- Conselho escolar.
- Grêmios estudantis.
- Outro.

5- Como é a relação entre gestão e equipe docente e discente?

- Ótima.
- Boa.
- Regular.
- Ruim.

6- Com que frequência são realizadas reuniões na escola com todos os segmentos da comunidade escolar?

- Mensalmente.
- Bimestralmente.
- Semestralmente.
- Anualmente.

7- A escola possui PPP?

- Sim.
- Não.
- Não sei responder.

8- Caso a resposta tenha sido “sim”, como ocorreu a elaboração deste? Quais representantes da escola participaram?

- Reunião apenas com a gestão escolar.
- Reunião entre professores e gestão escolar.
- Reunião com toda comunidade escolar.
- Não sei responder.

9- Com que frequência o PPP é avaliado e monitorado?

- Mensalmente.
- Bimestralmente.
- Semestralmente.
- Anualmente.

10- De que forma se dá a avaliação e o monitoramento do PPP?

- Reunião apenas com a gestão escolar.
- Reunião entre professores e gestão escolar.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO BÁSICA
PESQUISA: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO
PEDAGÓGICO: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO
EM UMA ESCOLA DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DO RECIFE
PESQUISADORA: INGRID GOMES SANTOS
ÁREA: GESTÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

78

- Reunião com toda comunidade escolar.
- Não sei responder.

8- Você teve acesso ao PPP?

- Sim.
- Não.

9- Você considera o PPP da escola quando vai realizar seu planejamento?

- Sempre.
- Algumas vezes.
- Raramente.
- Nunca, não conheço o documento da escola.

10- Qual a sua concepção de gestão democrática?

13- Como é a tomada de decisões dentro da escola?

14- O que ocorre na escola nos dias previstos no calendário letivo que tem como legenda "Planejamento"?

escolar

APÊNDICE E - Guia de observação

Objetivos:

- Identificar como ocorrem as relações interpessoais entre os diferentes segmentos da comunidade escolar;
- Verificar aspectos que revelem o atendimento ao princípio da gestão democrática;
- Averiguar como o PPP foi elaborado e como tem sido feito seu monitoramento e avaliação;
- Para responder aos objetivos propostos, serão realizadas observações que envolvem:

1. Estrutura física escolar;
2. Estrutura organizacional da escola;
3. Reuniões;
4. Intervalos;
5. Relações interpessoais;
6. Relações de poder;
7. Participação;
8. Tomada de decisão.



Proposta de monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico

PROPOSTO POR

Ingrid Gomes Santos

PROPOSTO A:

Escola Municipal Abílio Gomes





	81
Sumário	
Apresentação	03
I Parte-fundamentos teóricos	04
Gestão democrática	04
Princípios e instrumentos da gestão democrática	06
Projeto Político Pedagógico	09
Processo de elaboração do PPP	15
Responsáveis pela construção, implementação e avaliação do PPP	18
Monitoramento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico	19
II Parte- Proposta de avaliação e monitoramento	22
1ºMomento	22
2º Momento	23
3º Momento	30
4ºMomento	32
Anexo-ROTEIRO DO GRUPO FOCAL DE FORMULAÇÃO/REFORMULAÇÃO DO PPP	34
Referências	41



Apresentação

A presente proposta de monitoramento e avaliação é uma sugestão de solução que resultou da pesquisa: A GESTÃO ESCOLAR FRENTE AO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: implementação, monitoramento e avaliação em uma escola da Rede Municipal de Ensino do Recife. Objetiva contribuir com toda a comunidade escolar para que possam conhecer, implementar, monitorar e avaliar o Projeto Político Pedagógico em vigência.

A proposta é composta por duas partes, na primeira, apresenta os fundamentos teóricos e na segunda a proposta de monitoramento e avaliação organizada em quatro momentos onde constam orientações, procedimentos e instrumentos a serem utilizados.

I Parte- Fundamentos teóricos



Gestão Democrática

Segundo Luck (2006), a expressão, gestão educacional, refere-se ao caráter macro do sistema de ensino, enquanto que a gestão escolar destina-se à escola. Ambas representam, na prática, a direção que é dada nas ações e processos educacionais. Para Luck (2006) a nova visão educacional de escola como organismo vivo e ambiente de práticas sociais somou ao conceito de gestão a necessidade da participação, da democratização que caracterizava-se pela participação ativa da sociedade nas tomadas de decisões, através do planejamento participativo e a solução rápida para os problemas que surgiam na escola. Ou seja, implica na denominação de gestão democrática da escola ou da educação.

Desse modo, o que antes era “Administração escolar”, passou a ser “Gestão escolar” e com as reformas que trouxeram a necessidade da participação chegamos à “Gestão democrática”, que foi invocada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação- LDB/1996 como um dos princípios que devem ser assegurados ao ensino: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Lei 1.934/1996). Nesse sentido que Luck (2013) destaca que a democracia é um processo construído no dinamismo da escola, efetivado pelas pessoas, pelo caráter humano da cultura organizacional, é então a democracia condição principal na construção de uma coletividade educacional capaz de expressar sua identidade e de superar seus conflitos.

É no ambiente escolar que os anseios vão surgindo por todos que compõem a comunidade escolar, anseios estes que traduzem o humano que aquela comunidade pretende formar, ressaltando assim o papel da escola para além de um espaço onde conteúdos são apresentados, mas sim, o lugar onde se experimenta a vida em sociedade, se debate sobre diferentes aspectos, se aprende a compreender os diferentes conteúdos da vida. Paro (2012) explica que a participação não se basta na escolha dos representantes do executivo e do legislativo, ela acontece principalmente na participação ativa dos cidadãos nos locais onde os serviços ocorrem por meio das ações do Estado. “A educação é, como outras, uma fração do modo de vida dos grupos sociais que a criam e recriam, entre tantas outras invenções de sua cultura, em sua sociedade” (BRANDÃO, 2017, p. x).



Nessa perspectiva, Paro (2017) nos diz que a escola ainda é um local reprodutor da ideologia dominante e de certa forma mantém a estrutura da injustiça social, o autor defende que se a escola quer atuar de forma transformadora, precisa entregar nas mãos dos trabalhadores a possibilidade de decisão, estes devem se apoderar de seus direitos e isso só se dará quando o sistema de autoridade for ressignificado na organização escolar. Quando existe a participação de todos os segmentos da escola, decidindo sobre os objetivos, a organização e o funcionamento da instituição, há então um fortalecimento dessa unidade para se buscar melhores condições frente às instâncias superiores da educação, uma vez que um grupo consciente e instrumentalizado tem muito mais força que apenas um diretor escolar.

Ainda, Paro (2022) ressalta que quando trata-se da participação da comunidade escolar, objetiva-se lançar olhar sobre a participação nas tomadas de decisões, não se exclui a execução, no entanto esta é secundária diante da partilha do poder das tomadas de decisões.

Portanto, é indispensável que o coletivo dialogue, problematize e construa decisões sobre os diversos conflitos que encontramos no ambiente escolar, ao mesmo tempo em que decidem o futuro da escola conjuntamente, assim, todos também assumem a responsabilidade nas ações para alcançar o que planejaram. Para Santos (2011) quando a gestão passa a ser chamada de “democrática”, carrega com ela novos sentidos que pressupõe uma ação crítico-participativa da sociedade. Não se trata apenas de opinar e sim de participar de forma co-responsável de tudo que será debatido, formulado e posto em ação para posteriormente ser avaliado, reformulado e novamente implementado.

A gestão democrática relaciona-se, assim, com a adoção de mecanismos que favorecem a participação: a elaboração de políticas educacionais; a definição dos objetivos, assim como a finalidade da educação; a construção do planejamento; nas decisões sobre o destino dos recursos; o processo avaliativo (MEDEIROS & LUCE, 2006).

Acrescentando a isso, para colocar em ação os princípios dessa gestão é necessária a instalação de instrumentos ou instâncias colegiadas dentro das escolas. De modo a compreendermos os instrumentos e instâncias passamos ao tópico seguinte.



Princípios e instrumentos da gestão democrática

A LDB trouxe os princípios que regem a Gestão democrática na educação básica: “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.” Observa-se em ambos os princípios a palavra “participação”, característica primordial nos processos democráticos. Dentre as instâncias colegiadas, podemos listar o conselho escolar como um dos mais importantes, e dentre os instrumentos, está o projeto político pedagógico como o que merece destaque. Esse último é foco de atenção da nossa proposta de monitoramento e avaliação.

De acordo com Marques (2011), o conselho escolar é um órgão deliberativo, coletivo que se relaciona com as tomadas de decisões no que diz respeito a projetos, funcionamento e práticas da escola. Nele, pais, educadores, alunos, funcionários e comunidade, exercem seus direitos para além do voto, o processo democrático ocorre na escola a partir das reuniões desses sujeitos imbuídos de consciência, liberdade e responsabilidade sobre suas decisões.

Os conselhos escolares são considerados uma forma de fortalecimento da gestão democrática, neles, a sociedade pode participar decidindo os encaminhamentos que a escola deverá dar, considerando a participação representativa e ativa de todos os segmentos da comunidade escolar: “devem desempenhar funções deliberativas, consultivas e fiscalizadoras relativas às questões administrativas, financeiras e pedagógicas.” (CABRAL NETO E CASTRO, 2011, p.756).

Os conselhos escolares se mostram como uma poderosa instância capaz de estabelecer o diálogo interno e externo à escola, dirimindo as dificuldades e envolvendo democraticamente todos os interessados no processo educacional. Dessa forma, é necessário refletir sobre a compreensão a quem pertence a escola, a quem seria se não ao povo? Se a escola carrega o sentimento de pertencimento a todos os segmentos, logo terá a efetiva participação de todos, em contrapartida se ela transmite a ideia de pertencimento ao diretor ou ao governo, os demais atores educacionais pouco se sentirão responsáveis e comprometidos com o processo educacional (BORDIGNON & GRACINDO, 2001).



Para Marques (2011), o conselho escolar é também um espaço de formação para a democracia, é na sua prática que os conselheiros colocam em prática o princípio da gestão democrática, exercendo, dessa forma, um importante papel de enfrentamento às formas autoritárias de gestão, ainda vigentes em muitas instituições de ensino. Desse modo, compreende-se que “o papel a ser desempenhado pelos conselhos escolares vincula-se, necessariamente, ao exercício da autonomia da escola, sobretudo de discutir os aspectos peculiares à sua própria realidade social. (ANDRADE, 2011, p. 245). Não somente, uma das relevantes funções dos conselhos escolares é o monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico da instituição (SANTOS, 2011).

Além dos conselhos escolares, podemos citar também a associação de pais e mestres, de acordo com ANTUNES (2016) são instituições auxiliares, de caráter privado, que devem ser supervisionadas e fiscalizadas pelos órgãos competentes. Atuam de forma articulada, buscando parcerias e gerindo recursos advindos da comunidade local. Outra importante forma de participação são os grêmios estudantis, que promovem a participação dos estudantes nas ações desenvolvidas no ambiente escolar, caracterizam-se como uma importante instância de: “participação, de exercício da cidadania e de democracia, que permitem aos alunos criarem possibilidades de ação relacionadas à escola e à comunidade, tais como: debates, atividades culturais, saraus, peças de teatro, campeonatos etc.” (ANTUNES, 2016, p. 113). Os grêmios estudantis constituem-se dessa forma, como um poderoso exercício da cidadania, por meio dele, os estudantes podem reivindicar seus direitos, bem como, exercer suas responsabilidades na escola.

A saber, conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais e mestres, assim como a elaboração do PPP, estão previstos como estratégias da Meta 19 do PNE (2014-2024), como formas de efetivação do princípio da gestão democrática:

META 19 Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

[...] (19.4) estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais, assegurando-se-lhes, inclusive, espaços adequados e condições de funcionamento nas escolas e fomentando a sua articulação orgânica com os conselhos escolares, por meio das respectivas representações; 19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de



conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo; 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (BRASIL, 2015, p. 313-314).

Desse modo, o fortalecimento desses instrumentos é o caminho para a efetivação da participação ativa da sociedade nas tomadas de decisões, na construção de propostas e nas proposições de políticas públicas, fortalecendo assim a gestão democrática e transformando o ideal de escola na realidade que cada contexto social idealizou.

Porquanto, os conselhos escolares, os grêmios estudantis e as associações de pais e mestres são instrumentos que potencializam a gestão democrática, colocando em prática a participação ativa de todos os componentes da comunidade escolar, somados a eles e objeto de estudo de nossa proposta, o projeto político pedagógico revela-se como um importante documento resultado da participação na gestão democrática das escolas, como veremos no tópico a seguir.

Projeto Político Pedagógico

Planejar é uma ação essencial ao ser humano é uma prática cotidiana, mesmo sem sequer percebermos estamos planejando, seja cientificamente ou não, sempre que idealizamos um fim, automaticamente começamos a confabular o que faremos para alcançá-lo. Assim, o planejamento cotidiano ocorre de forma informal enquanto que para outras demandas de maior complexidade, exige-se uma sistematização mais formal, que propicie de fato a realização do planejado (Dalmás, 2002).

O planejamento surge nos momentos de crise como uma possibilidade de alteração do cenário em que nos encontramos, de trazer respostas aos novos questionamentos, (Gandin, 2013). Há de se considerar que os valores de uma sociedade transitam na ordem de prioridade de acordo com o contexto histórico, político e social. Esse padrão é facilmente percebido no



que uma instituição almeja alcançar em seus planejamentos. Sendo assim, é possível notar na história da humanidade, grandes e pequenas revoluções resultados de momentos de crises que reivindicam uma nova forma de organização, uma vez que aquilo que anteriormente estava estabelecido já não atende mais às demandas atuais, vivemos ainda uma sociedade com grave desigualdade social, grande violência e segregações populares.

Segundo Gandin (2013), existem três linhas teóricas que fundamentam o planejamento, cada uma delas, se analisadas, podem conservar ou transformar a sociedade, sendo elas: o gerenciamento da qualidade total - tem caráter conservador, caracterizado por instituir mudanças em prol do aperfeiçoamento do processo de produção. Defende que tudo tem início e fim no viés econômico, aborda a qualidade em relação aos produtos, traz a ideia de missão previamente fechada e a participação não passa de uma mera colaboração, além de não levar em consideração resultados sociais, visando apenas o lucro; o planejamento estratégico - nessa linha a missão da empresa é pensada o mais próximo do que se deseja entregar, a missão não é pré-estabelecida e a qualidade assume uma proposta mais ampla, assim como a participação, ainda que sem clareza nas propostas; e o planejamento participativo - esse modelo começou a ser definido por um grupo chamado “Equipe Latin-Americana de Planejamento” (ELAP) no Chile com integrantes da UNESCO. Defendiam a participação como alternativa para vencer a injustiça social. O autor defende que “O planejamento participativo parte de uma leitura do nosso mundo na qual é fundamental a ideia de que nossa realidade é injusta e de que essa injustiça se deve à falta de participação em todos os níveis e aspectos da atividade humana.” (GANDIN, 2013, p. 28) Deste modo, o planejamento participativo caracteriza-se por um plano capaz de unir o operacional e o estratégico, propondo uma ideia para o futuro, compartilhando assim, do que apresenta Paulo Freire na perspectiva da ação-reflexão (GANDIN, 2013).

Portanto, para alterar essa realidade e agir de forma crítica e reflexiva as escolas devem recobrar o princípio da gestão democrática e colocar em seu cotidiano práticas que façam resistência a uma reprodução alienada. Dessa forma, a construção do projeto político pedagógico é uma das formas de provocar a alteração nesse cenário, muitas vezes mecanizado.



Mas então o que seria o Projeto Político Pedagógico? Primeiramente precisamos estar atentos para as várias terminologias utilizadas pelo legislador na LDB/1996 que podem causar uma confusão de significados: ‘proposta pedagógica’ (art. 12 e 13) e ‘projeto pedagógico’ (art.14) que dizem respeito à organização do trabalho pedagógico da escola enquanto que ‘plano de trabalho’ (art. 13) é um detalhamento da proposta com a organização didática da aula e de outras atividades pedagógicas e administrativas. Assim sendo, é a proposta pedagógica,/projeto pedagógico/ Projeto Político-Pedagógico, sinônimos que buscaremos compreender.

Nos estudos de Gadotti (2003), a palavra “projeto” vem de projetar, “lançar-se à frente”, diante desse entendimento a educação é um projeto, uma escola deve ter em vista a concepção de homem, sociedade e de futuro, assim o PPP torna-se um referencial teórico-filosófico e político, mas que não se limita a ser um referencial, uma vez que nele deverá constar estratégias e propostas de ação. O ato de planejar é um processo político-pedagógico o qual se destina a diagnosticar determinada situação e diante dela tomar uma decisão objetivando o alcance de um determinado fim, esse processo é permanente e predispõem uma avaliação, igualmente contínua. Para o autor, quando se planeja na escola é necessário considerar a participação, uma vez que o planejamento é processo de formação social, política e pedagógica. Em consonância com Gadotti (2003), Veiga (2009) considera que o PPP concede uma nova identidade à escola e em suas considerações abrange a reflexão acerca da qualidade da educação nas suas dimensões formal/técnica, social e política. “ o que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o projeto político pedagógico e a gestão democrática” (VEIGA, 2009, p. 163).

Quando falamos de Projeto Político Pedagógico, estamos construindo uma ideia de educação e de sociedade, são esses dois elementos que estarão presentes nesse documento. A escola irá formar para a cidadania, sendo assim, a liberdade e a autonomia são preceitos que devem se fazer presente na proposta político-pedagógica da instituição. De acordo com Veiga (1995) ao construirmos o projeto da escola, estamos nos comprometendo com o que pretendemos realizar, diante do que temos no presente, assim, pode-se dizer que o Projeto Político Pedagógico é “construído”, mas principalmente “vivenciado” por todos aqueles que fazem parte da escola. A autora destaca ainda que o Projeto possui sua perspectiva pedagógica



por traçar ações necessárias para que o processo de ensino-aprendizagem possa ocorrer, e é político por assumir o compromisso com as intenções sociais decididas no coletivo:

Pensar e construir uma escola é, essencialmente, colocar em prática uma concepção política e uma concepção pedagógica que se realimentam e que corporificam na sua Proposta Político-pedagógica. Concepção política, porque é ela que promove a ação transformadora da sociedade, e concepção pedagógica, porque é ela o substrato da função escolar. A estrutura e os demais meios são estabelecidos e organizados em função desse projeto. Dessa forma, as diversas facetas da gestão têm um foco privilegiado que determina sua finalidade principal (pedagógica) assentadas em ações meio (pessoal, material, patrimônio, financeira etc.) que viabilizam sua finalidade (BORDIGNON & GRACINDO, 2011 p.154).

Dessa forma, a construção do PPP é a organização do trabalho pedagógico, materializado em um documento que é expressão de luta capaz de superar trabalho pedagógico fragmentado e relações autoritárias de poder (VEIGA, 1995). Ao construir o projeto político pedagógico a escola está afirmando sua identidade, “cresce também o desejo de afirmação da singularidade de cada região, de cada língua etc” (GADOTTI, 2003, p.12).

Dessa forma, o PPP é um documento que altera a situação educacional, através da prévia construção coletiva, do futuro que se deseja, “É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade” (VASCONCELOS, 2014, p. 169).

Pode-se observar a ausência de sistematização de planejamentos nas instituições escolares, e quando feitos, raramente tornam-se públicos, muitas vezes configuram-se de forma unilateral, com aspirações e vontades de um único ponto de vista e sem um panorama real do que se espera alcançar. Por isso, a participação é fator determinante na elaboração de um planejamento político pedagógico, o coletivo terá a capacidade de buscar soluções para os problemas, fortalecendo a criticidade e a reflexão sobre a transformação que se almeja alcançar: “é preciso rejubilar-se com as hipóteses de que muitas escolas, escolas de todo o Brasil passem a preocupar-se com o que pensam professores, funcionários, pais e alunos sobre a educação” (GANDIN E GANDIN, 1999, P. 16).

Nesse sentido, compreendemos que o Projeto Político-Pedagógico é um dos principais instrumentos que busca garantir a prática de uma gestão escolar democrática, ele ajudará as escolas a planejarem e compartilharem a organização, o planejamento e a implementação por meio da participação de todos os atores educacionais (LUCK, 2006).



Processo de elaboração do PPP

A partir da compreensão conceitual, passamos a abrir o diálogo em torno da elaboração do PPP, que deve partir de uma discussão coletiva sobre a finalidade da escola e qual é o seu contexto social, esses dois pontos irão conduzir o coletivo a pensar o presente e o futuro da instituição, planejando as ações necessárias para modificar o cenário atual em prol de se alcançar o que foi almejado no coletivo: “o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos” (BORDIGNON & GRACINDO, 2011, p. 152). Acrescentando, Veiga (1995) pondera que para além de pensar a finalidade da escola, o PPP deve também compreender a estrutura organizacional, o currículo que se almeja seguir, de que forma se dará a os processos decisórios, como serão as relações de trabalho e a avaliação. Com isso, a escola deve se alimentar de sua própria trajetória, considerando suas ações exitosas ou não, o que proporcionará ao coletivo da escola uma reflexão permanente a fim de alcançar a solidez da autonomia e da qualidade da escola (RESENDE, 1995).

Existem dois momentos que se relacionam: a concepção e a execução; ambos perpassam pela avaliação. O momento da concepção deve compreender a participação nas decisões, um ambiente que maneje os conflitos, o projeto deve ter como base a autonomia da escola e a solidariedade dos que a compõem, assim como deverá expor alternativas para superar desafios e ter compromisso com a formação cidadã. Já o segundo momento, que diz respeito à execução, deve ter como característica a consciência da própria realidade, compreendendo as causas e situações dos problemas, refletir sobre quais serão as necessidades para o desenvolvimento e para a avaliação do projeto, ainda é necessário a ação conjunta de todos que fazem parte da escola (VEIGA, 2001).

O ambiente escolar caracteriza-se como um lugar de conflitos, nesse ambiente convivem diferentes pontos de vistas, desejos e interesses distintos, vamos enxergar nos professores, funcionários, pais, alunos, dirigentes e na própria comunidade em que a escola está inserida, diferentes aspirações, essa pluralidade de opiniões e ideias, deve ser vista de forma positiva e enriquecedora na construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, Melo (2001). Quando a comunidade escolar é convidada a participar,



todos os esforços são somados para traçar uma nova imagem para a escola, todos passam a se sentir co-responsáveis nas decisões e nos resultados que irão alcançar, desse modo, todos assumem uma posição de protagonismo e responsabilidade no andamento do processo educacional da instituição. De acordo com Resende (1995) esse entendimento deve se dar de tal medida que superem projetos “engavetados”, projetos esses produzidos por pessoas anônimas para instituições fruto do imaginário. Esse, inclusive, é o grande desafio do PPP, de acordo com Bussmann (1995), compreendê-lo como um processo sempre em construção, do qual resulta em resultados progressivos. “Pais, alunos, professores e funcionários devem participar, auxiliando na tomada de decisões desde a fase do planejamento até a implementação e avaliação das ações escolares” (CABRAL NETO E CASTRO, 2011, p.756).

Sendo assim, o projeto da escola deve tecer sobre os valores, as ideologias que regem a ação educacional, assim como debater sobre o contexto local, nacional e até mesmo internacional, deve ainda em seu escopo, conter as vontades, as ideias e desejos em relação à escola, por parte de toda a comunidade escolar. E, principalmente, deve proporcionar à escola o poder de decisão no que diz respeito ao que ela considera ser melhor para alcançar sua finalidade. “Para que sociedade, para que país, para que mundo queremos educar? Essas são as perguntas principais que um projeto pedagógico responde. Daí a sua dimensão essencialmente política” (GADOTTI, 2003, p. 3). Com isso, o projeto é político por se comprometer com o viés social, com os interesses sociais daquela comunidade escolar. E é pedagógico, por definir suas ações educativas, efetivando a intencionalidade da escola que é “a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo” (VEIGA, 1998, p.12).

Desse modo, três perguntas devem nortear a construção do planejamento participativo: “O que se quer alcançar? (UTOPIA); A que distância se estar do que se quer alcançar? (DIAGNÓSTICO); O que será feito para diminuir a distância? (PROGRAMAÇÃO)” (DÁLMAS, 2002, p. 30).

Outros autores como Gandin (2013), aponta as etapas indispensáveis para a elaboração do projeto político pedagógico, a partir da vertente participativa, sendo elas:

- e) preparação;
- f) elaboração do plano global de médio prazo;
 - elaboração do marco referencial;



- elaboração do diagnóstico;
 - elaboração da programação;
 - revisão geral;
- g) elaboração de planos globais de curto prazo;
- h) elaboração de planos setoriais (GANDIN, 2013, p. 64).

Para melhor compreendermos as etapas acima citadas, tomemos por entendimento em Gandin (2013) que preparação consiste no momento de escolha de textos, palestras, materiais que possam promover a análise das premissas de um processo científico e participativo, de modo que possam explicitar a importância de um planejamento e motivá-los a isso, além de propiciar o entendimento sobre planejamento. O autor destaca ainda que o objetivo da preparação não é especializar todos os envolvidos e sim, compartilhar com todos “a visão global do planejamento e, operacionalmente, compreender, a cada momento, o que se está realizando.” (GANDIN, 2013, p.66). Se pensarmos sobre a elaboração do plano global de médio prazo, esta etapa está subdividida em tantas outras, primeiramente o autor destaca que deve ser elaborado o marco referencial (proposta sociopolítica), em dinâmicas grupais e em plenárias, fazendo uso de temas relevantes, posteriormente, deve ser elaborado um diagnóstico, que consiste em fazer um juízo sobre a instituição, juízo esse que é resultado da comparação da realidade atual com a que se deseja alcançar. Em seguida, deve-se elaborar a programação, a partir das necessidades apontadas pelo diagnóstico, com estratégias, objetivos e determinações. Cumpridas essas etapas o plano deve passar por uma revisão geral coletiva; Elaboração de planos globais de curto prazo, essa parte irá tratar daquilo que está na programação para um período curto, assim, no plano global de curto prazo, essas ações serão operacionalizadas. Esse plano pode ser idealizado por um grupo representativo; já na elaboração dos planos de setores, os grupos dos diferentes setores da instituição devem realizar o seu plano tomando como base o que foi definido no plano global, por exemplo, no caso dos professores, o plano de aula (GANDIN, 2013).

Ainda nessa seara, percebe-se que a estrutura básica de um PPP é apenas sugestiva, podendo cada escola organizar de forma diferenciada o seu documento, assim, os elementos sugeridos que podem fazer parte do registro documental podem ser: “1º) nome do projeto; 2º) histórico e justificativa; 3º) objetivos gerais e específicos; 4º) metas; 5º) desenvolvimento metodológico; 6º) recursos; 7º) cronograma; 8º) avaliação; 9º) conclusão (GADOTTI, 2003,



p. 4). O autor destaca ainda que o PPP deve ter elementos para elaboração do Regimento escolar e poderá expor como a escola entende avaliação, currículo, colegiados, as relações interpessoais e as novas tecnologias.

Responsáveis pela construção, implementação e avaliação do PPP

De acordo com Veiga (2009) o projeto, como proposta, deve ser liderado pelo corpo diretivo e contar com a responsabilidade dos outros agentes da comunidade escolar. Sabendo que a formulação e reformulação do PPP são feitas na coletividade, Santos (2011) dialoga com Veiga (2009) destacando a necessidade do diretor da escola exercer o papel de liderança nesse processo, buscando meios de garantir a participação de todos, além de motivá-los a contribuir transpassando a visão individual para a coletividade. Mais ainda, a construção desse documento deve ainda estar afinada com as diretrizes educacionais. A gestão escolar exerce um papel fundamental de liderança em todas as frentes da escola, de modo a propiciar a seus estudantes uma formação integral para além da sala de aula. Assim, aqueles que compõem a gestão escolar devem realizar um trabalho conjunto, em parceria (ZAIKIEVICZ & SCHNECKENBERG, 2012).

Deste modo, o projeto político pedagógico é o documento norteador das instituições de ensino, sem ele as escolas correm o risco de ficar à deriva, realizando uma prática com grande ruptura das necessidades reais de aprendizagem e sociais da comunidade em que está inserida, “o projeto político pedagógico, espaço privilegiado para a escola se definir em seus objetivos, sua organização e forma de gestão” (MELO, 2001, p.246-247).

Diante desse papel de liderança, os atores da gestão escolar precisam compreender que “Antes de se iniciar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, é preciso uma etapa de sensibilização, de motivação, de mobilização para com a proposta de trabalho, a fim de que esta tarefa seja assumida, tenha significado para a comunidade” (VASCONCELOS, 2014, p. 175).

Nessa perspectiva, a gestão escolar deve propiciar momentos de tomadas de decisões coletivas, de diálogo com a comunidade escolar. Uma escola se fortalece diante de um espaço de constante participação, onde o diálogo se faz presente. Sendo assim, o projeto se constitui a



partir de um caminho a ser seguido, cada ação carregada de intencionalidade serve para provocar uma mudança da situação presente, portanto, ele é produzido no coletivo e vivenciado em todas as ações dos envolvidos, no cotidiano escolar. O gestor escolar deve superar a visão de gerenciamento de recursos e de rotinas organizacionais, ele deve sempre recobrar a finalidade da escola e assegurá-la por meio de processos democráticos. Para tal, o gestor não está perdendo espaço nas decisões e sim, enriquecendo as tomadas de decisões com um plural de ideias, além de conseguir, desta forma, um maior comprometimento de todos os atores sociais envolvidos em prol do processo educativo da instituição.

Dessa Forma, a “produção” da escola, diferentemente de outras organizações, não tem sua qualidade definida na padronização, mas na “produção” de seres emancipados, autônomos, não autômatos (dimensão individual) e na “produção” da equidade, da justiça social (dimensão social) (BORDIGNON & GRACINDO, 2011, p.155).

Monitoramento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico

Diante do projeto pronto, Gadotti (2003) reforça que um projeto político pedagógico, é um processo sempre em andamento, em busca de uma finalidade que é o objetivo da escola. Sua construção não se encerra no papel, esse projeto precisa ser posto em prática em cada movimento que a escola exerce, de modo a fazer valer a ação conjunta de sua formulação (ou reformulação), transformando o que está nas palavras no dia-a-dia da escola: “No processo de planejamento vivenciam-se três momentos que se integram: elaboração, execução e avaliação. À maneira que se elabora, se executa e simultaneamente se avalia” (DÁLMAS, 2002, p. 30). Em consonância, Bordignon e Gracindo (2001), defende que a construção do PPP costumava consistir na elaboração de um plano, que não era evidenciado na prática, o autor defende que a visão moderna sobre o PPP é capaz de mantê-lo sempre revisitado, pois tem como etapas a elaboração, acompanhamento e avaliação.

Compartilhando este entendimento, Santos (2011), destaca que o PPP deve sempre ser monitorado e avaliado pelo conselho escolar, sendo assim “A existência do PPP pressupõe a participação coletiva em sua elaboração, execução, acompanhamento e avaliação (reescrito propositalmente!), mesmo que na prática isso tudo não ocorra” (SANTOS, 2011, p. 49). É



verídico que por vezes o cotidiano agitado e burocratizado das instituições de ensino termina por afastar a prática escolar do que foi planejado no PPP, no entanto, é papel do gestor fortalecer a existência e a implementação deste documento, ainda que por vezes se distancie o que outrora será avaliado novamente por todos da comunidade escolar. Bussmann (1995) destaca que é função basilar da gestão escolar e da coordenação zelar pela política educativa, liderando o processo educativo, de forma atenta à concretização dos objetivos determinados.

A avaliação do projeto político pedagógico é uma importante ferramenta diagnóstica, através dela é possível corrigir erros e delimitar novos caminhos, realizando assim os ajustes necessários no decorrer do processo educativo de modo a estar sempre vigilante diante das ações que estão sendo desenvolvidas e como elas tem apresentado resultados de acordo com o que foi projetado. “Na avaliação desses planos, vale ressaltar seu papel fundamental no monitoramento do processo de gestão e na realimentação do próprio processo de planejamento” (BORDIGNON & GRACINDO, 2011.p. 160).

De acordo com Veiga (1995), quando tratamos sobre avaliação do PPP, consideramos que esta se dá a partir de uma reflexão permanente sobre os problemas que ocorrem na escola, de modo a sempre ter coerência com a intenção a que esta mesma escola se destina, considerando através da autocrítica, quais ações podem ser tomadas diante dos problemas diagnosticados. Para a autora, a avaliação do PPP tem um sentido ampliado, para além da conservadora visão de eficiência e de eficácia, avaliar e monitorar o PPP é avaliar a própria organização do trabalho pedagógico da escola, considerando a avaliação dessa forma, observa-se que avaliar é uma ato dinâmico que fundamenta e qualifica o PPP e que ela propicia um direcionamento às ações da instituição, afinal o PPP é uma construção contínua sendo ao mesmo tempo produto e processo: “ A avaliação é ponto de partida e ponto de chegada” (VEIGA, 2001, p.20).

Tão essencial quanto construir um Projeto Político Pedagógico próprio é cultivá-lo como fonte de inspiração criativa e crítica, não como depósito estático de ideias ou pretexto corporativista de autodefesa contra críticas e divergências (BUSSMANN, 1995, P. 39).

Sendo assim, o processo de monitoramento e avaliação deve se dar por parte de todos os envolvidos no processo de elaboração do PPP, pode ser realizado fazendo uso de uma



equipe coordenadora que anime todo o processo do PPP, realização de reuniões, encontros de avaliação sistemáticos, formações sobre planejamento, inclusão de novos membros, articulação com outros grupos, considerando que avaliar é confrontar o que se está sendo realizado com o que era desejado, objetivando qualificar a ação de modo a alcançar o que foi coletivamente idealizado. Nota-se que, ao avaliar, é possível encontrar mudanças no plano, dificuldades e incoerências, o que possibilita discutir os motivos, as alternativas e novos encaminhamentos necessários, para tal, a avaliação deve ser feita durante a ação e após sua realização (DÁLMAS, 2002). No entendimento de Veiga (1995), o processo de avaliação consiste em três etapas, sendo elas: a descrição e problematização da realidade escolar, a compreensão crítica da realidade descrita e problematizada e por fim, a proposição de alternativas de ação, momento de criação coletiva. Nessa perspectiva, o espaço/tempo para que essa ação-reflexão- ação aconteça deve ser no espaço/tempo pedagógico, dentro de um ambiente de “valorização da globalidade humana como razão, emoção e afetividade, envolvendo responsável e compartilhadamente os sujeitos para interagirem em parceria” (BUSSMANN, 1995).

Nesse entendimento, desenvolvemos uma proposta de monitoramento e avaliação que possa possibilitar à instituição de ensino um olhar minucioso sobre o desenvolvimento do PPP na realidade educacional da unidade, criando condições para traçar novas ações, quando necessárias.

II Parte- Proposta de avaliação e monitoramento

Para a aplicação dessa proposta é interessante a escola organizar uma Comissão coordenadora, que poderá ser eleita pelo Conselho escolar e terá como missão coordenar o



processo de monitoramento e avaliação do PPP, essa Comissão deverá ter representantes de todos os segmentos da comunidade escolar.

1º Momento

O Projeto Político Pedagógico deverá ser apresentado a toda comunidade escolar através de reuniões que poderão acontecer seguindo o cronograma abaixo:

1ª reunião	Professores.
2ª reunião	Funcionários.
3ª reunião	Pais ou responsáveis e representantes da comunidade.
4ª reunião	Alunos.

Metodologia: Nas reuniões com professores, funcionários, pais e comunidade, a gestão escolar deverá apresentar o documento na forma física, assim como de forma resumida através de apresentação em slide, para que todos possam ter conhecimento do documento. Para os alunos, as reuniões serão em formato de roda de conversa que acontecerá em cada sala de aula, apresentando o documento físico, mas dando ênfase na identidade da escola, poderá ser confeccionado cartazes de imagens, de forma lúdica que indiquem os três marcos do PPP: o situacional, conceitual e o operacional.

A gestão escolar também poderá divulgar o PPP de forma virtual com os grupos de professores, pais e funcionários, para que o documento tenha o maior alcance possível de visualização, assim como, dispor de um resumo do documento impresso no quadro de avisos da escola.

Após ampla divulgação a escola deverá realizar uma enquete com as seguintes questões:

- O projeto reflete as necessidades da escola?
- As ações planejadas são possíveis de serem alcançadas?



As respostas a essa enquete serão analisadas posteriormente pela Comissão coordenadora.

2º Momento

Após a apresentação do PPP para toda a comunidade escolar, a Comissão coordenadora deverá prosseguir o monitoramento através da aplicação de questionários para todos os segmentos, esse monitoramento deverá ocorrer bimestralmente; após seus resultados, a Comissão coordenadora deverá realizar uma reunião e construir proposições de alternativas que sejam capazes de dirimir as problemáticas apresentadas no monitoramento.

Roteiro questionário- professor

1- Como você avalia a gestão escolar/democrática em funcionamento, considerando os seguintes aspectos: **autonomia, representatividade dos colegiados, participação de funcionários, pais, alunos, professores e sociedade civil?**

() Não conheço.

() Insuficiente.

() Suficiente.

() Excelente.

2- Como você avalia a gestão escolar/democrática em funcionamento, considerando o seguinte aspecto: **realização de reuniões com órgãos colegiados (Conselho escolar, grêmios estudantis, associação de pais e mestres)?**

() Não conheço.

() Insuficiente.

() Suficiente.

() Excelente.



3- Como você avalia a execução financeira das verbas recebidas pela instituição, considerando os seguintes aspectos: **realização de reuniões para deliberar quanto à destinação da verba, assim como sua prestação de contas?**

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

4- Os espaços existentes na escola para atendimento aos professores e alunos atendem às necessidades da instituição, considerando os aspectos: **quantidade, tamanho, limpeza, iluminação, ventilação, segurança, acessibilidade e conservação?**

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

5- Você percebe que as ações escolares estão implantadas na instituição, de acordo com o Projeto Político Pedagógico?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

6- Você participou de alguma reunião para a elaboração do Regimento escolar?

Sim.

Não.



7- Você percebe a atuação de parceiros da escola (pessoas ou instituições que fornecem serviços voluntário em prol da melhoria da qualidade de ensino) nas práticas desenvolvidas na instituição?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

8- Você participou de reuniões para debate de índices de avaliações externas, diagnoses de leitura/escrita e evasão escolar?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

9- Como você avalia as atividades extraclasses realizadas?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

10- Você percebe que os projetos didáticos desenvolvidos na instituição, atendem às necessidades da escola?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.



11- Você percebe ações referentes a campanhas de conscientização de limpeza e preservação da instituição de ensino?

() Não conheço.

() Insuficiente.

() Suficiente.

() Excelente.

12- Considerando os seguintes aspectos: **conteúdos, metodologias, relação entre as pessoas, avaliação, materiais utilizados, comemorações, atividades extraclasse, hábitos escolares, planejamento dos professores, etc.** Em quais pontos a escola vai bem? E em quais precisa melhorar?

Sugestões de melhoria

Use esse espaço para sugerir mudanças ou tratar de algum tópico que não tenhamos abordado neste questionário.

Roteiro questionário- funcionários



1- Como você avalia a gestão escolar/democrática em funcionamento, considerando os seguintes aspectos: **autonomia, representatividade dos colegiados, participação de funcionários, pais, alunos, professores e sociedade civil?**

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

2- Como você avalia a gestão escolar/democrática em funcionamento, considerando o seguinte aspecto: **realização de reuniões com órgãos colegiados (Conselho escolar, grêmios estudantis, associação de pais e mestres)?**

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

3- Como você avalia a execução financeira das verbas recebidas pela instituição, considerando os seguintes aspectos: **realização de reuniões para deliberar quanto à destinação da verba, assim como sua prestação de contas?**

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

4- Os espaços existentes na escola para atendimento aos funcionários atendem às necessidades da instituição, considerando os aspectos: **quantidade, tamanho, limpeza, iluminação, ventilação, segurança, acessibilidade e conservação?**

Não conheço.



Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

5- Você percebe que as ações escolares estão implantadas na instituição, de acordo com o Projeto Político Pedagógico?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

6- Você participou de alguma reunião para a elaboração do Regimento escolar?

Sim.

Não.

7- Você percebe a atuação de parceiros da escola (pessoas ou instituições que fornecem serviços voluntários em prol da melhoria da qualidade de ensino) nas práticas desenvolvidas na instituição?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

8- Você percebe ações referentes a campanhas de conscientização de limpeza e preservação da instituição de ensino?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.



9- Considerando os seguintes aspectos: **conteúdos, metodologias, relação entre as pessoas, avaliação, materiais utilizados, comemorações, atividades extraclasse, hábitos escolares, planejamento dos professores, etc.** Em quais pontos a escola vai bem? E em quais precisa melhorar?

Sugestões de melhoria

Use esse espaço para sugerir mudanças ou tratar de algum tópico que não tenhamos abordado neste questionário.

Roteiro questionário- pais/mãe e/ou responsáveis

1- Você acompanha as atividades escolares do(s) seu(s) filho(s)?

- () Sim.
- () Não.
- () Às vezes.

2- Você participa de reuniões com outros pais, professores, gestores, funcionários e alunos?

- () Sim.
- () Não.



Às vezes.

3- Como você considera a participação dos pais na escola?

Não conheço.

Insuficiente.

Suficiente.

Excelente.

4- Na sua opinião, as reuniões escolares são importantes?

Sim.

Não.

Às vezes.

5- A gestão escolar e os professores são abertos ao diálogo com alunos, pais e comunidade em geral?

Sim.

Não.

Às vezes.

4- Você considera os espaços da escola limpos, seguros, com bom tamanho e preservados?

Sim.

Não.

Às vezes.

5- Você vivencia ações previstas no Projeto Político Pedagógico da escola?

Sim.

Não.

Às vezes.



6- Considerando os seguintes aspectos: **conteúdos, metodologias, relação entre as pessoas, avaliação, materiais utilizados, comemorações, atividades extraclasse, hábitos escolares, planejamento dos professores, etc.** Em quais pontos a escola vai bem? E em quais precisa melhorar?

Sugestões de melhoria

Use esse espaço para sugerir mudanças ou tratar de algum tópico que não tenhamos abordado neste questionário.

Roteiro- alunos

Com os alunos a Comissão coordenadora deverá ler o livro “Quer conhecer minha escola?- Maria Alice Aguiar, a partir da leitura os alunos serão convidados a falar sobre a sua escola, os espaços que tem, o que gostam, o que não gostam e o que poderia ter, como poderiam ser as aulas. A Comissão coordenadora deverá conduzir o diálogo com os estudantes de modo a recolher informações que possam contribuir com o diagnóstico que os alunos fazem da escola.



3º Momento

A comissão coordenadora deverá preencher o quadro de monitoramento, levando em consideração as evidências elencadas:

MONITORAMENTO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO- BIMESTRE _____							
META	OBJETIVO	AÇÕES	EVIDÊNCIA	NÃO É POSSÍVEL COMPROVAR	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	EXCELENTE
Democratização da Gestão Escolar	Promover a democratização escolar.	1.1.1 Efetivação do Conselho Escolar como principal agente nas tomadas de decisão da Escola, realizando reuniões bimestrais e reuniões extraordinárias sempre que se fizerem necessárias.	Registros de reuniões com o Conselho Escolar em ata.				
		1.1.2 Promoção da transparência administrativa com prestação de contas de todas as verbas recebidas pela Escola e participação do Conselho na deliberação do uso das verbas.	Registros de reuniões com o Conselho Escolar em ata. Prestação de contas documentada.				
		1.1.3 Participação do aluno na gestão escolar através de sugestões, críticas e participação, estimulando o protagonismo no estudante.	Registro de reuniões em ata. Caixa de sugestões. Presença de grêmio estudantil.				
		1.1.4 Realização de avaliação institucional onde todos os segmentos serão avaliados por todos, no sentido de localizarmos os acertos e podermos encontrar os erros, intervindo na melhoria da escola.	Relatório de autoavaliação institucional. Registro em ata.				
		1.1.5 Elaboração do Regimento Escolar com a participação de todos os segmentos da escola.	Registro de reuniões em ata.				
		1.1.6 Busca de parcerias com profissionais da comunidade interessados em envolver-se com a melhoria da qualidade do ensino da escola.	Fotos. Ofícios. Projetos.				



		2.1.1 Revisão do projeto Político Pedagógico da Escola envolvendo todos os segmentos.	Registro em ata de revisão. Relatório de monitoramento.				
		2.1.2 Garantia dos 200 dias letivos assegurando o mínimo de 800h/aula.	Registro em ata final/Informações do diário online.				
		2.1.3 Realização de análise dos índices obtidos pelos alunos nas avaliações externas com a finalidade de traçarmos estratégias no sentido de atingirmos a melhoria no rendimento escolar.	Registro de reunião em ata. Planilha e gráficos analisados.				
		2.1.4 Diminuição dos altos índices de evasão dos alunos de E.J.A.	Projetos, campanhas, Planos de trabalho.				
		2.1.5 Manutenção de reuniões no final dos semestres com os professores para a avaliação da prática pedagógica desenvolvida.	Registro de reuniões em ata.				
		2.1.6 Promoção de atividades extraclasse para os alunos.	Fotos, portfólios, projetos.				
		2.1.7 Garantir reuniões conforme calendário da rede para os Conselhos Pedagógico e Administrativo, sendo as decisões tomadas, registradas, assinadas pelos presentes e arquivadas.	Registro de reuniões em ata.				
		2.1.8 Implementar O Programa Educação e Família, visando um maior envolvimento dos pais com as ações desenvolvidas pela escola .	Fotos, portfólios, plano de trabalho.				
		2.1.9 Desenvolver projetos que envolvam toda a escola com temas como: valores, palestras com a temática étnico-racial, sexualidade, meio-ambiente, protagonismo, respeito aos idosos, arborescentes, bullying, diferenças e violência de gêneros.	Relatório de projetos, campanhas, planos de trabalho, fotos, portfólios.				
	Melhoria na qualidade de ensino	Promover a melhoria do trabalho desenvolvido na escola maior efetividade do ensino aprendizagem.	2.1.10 Manter na sala de aula, um espaço de incentivo à leitura, através de um cesto, caixa ou similar, contendo diversos tipos de textos como: livros infantis, revistas, histórias em quadrinhos, poesias, etc.	Fotos. Observação in loco.			
2.1.11 Manter a hora do conto, por turma ou coletivamente.			Registro da rotina. Grade de horário semanal. Fotos.				
2.1.12 Utilizar as tecnologias disponíveis na escola (TV, som, microfone, datashow, desktops, chromebooks para alunos e professores).			Grade de horário semanal. Planos de aula. Fotos.				
2.1.13 Promover juntamente com a UTEC -Boa viagem, formações na área de tecnologia para os professores, bem como para os estudantes.			Projetos, campanhas, Planos de trabalho.				
2.1.14 Manter o empréstimo de livros, com o objetivo de criar o hábito da leitura com prazer.			Registro de empréstimos.				
2.1.15 Manter a unificação de datas das comemorações festivas, lembranças a serem dados aos alunos, bem como a sistemática das mesmas, de modo que todos os alunos sejam contemplados igualmente.			Projetos, Planos de trabalho e/ou fotos.				
2.1.16 Enfocar na Páscoa e Natal para os alunos, seu sentido espiritual e não comercial.			Fotos, projetos, plano de aula.				
2.1.17 Vivenciar com oficinas e ou/ apresentações por turmas as seguintes festas: Dia das Mães, Festejos Juninos, Dia dos Pais, Natal.			Projetos, fotos.				
2.1.18 No folclore, haverá a socialização dos trabalhos realizados no período.			Projetos, fotos.				
2.1.19 Manter o atendimento dos estudantes com necessidades especiais através dos AADEES, estagiários e parcerias com um neuro pediatra voluntario e psicólogos do PSE.			Plano de trabalho. Grade de horário da sala de recursos. Relatório. Fotos. Projetos.				



		2.1.20 Criar novas oportunidades, de aprendizagem que venha atuar sobre as causas da não aprendizagem nos anos iniciais. (Projeto Pulsatec)	Registro de orientações da Coordenação pedagógica. Projeto.				
		2.1.21 Propor projetos para trabalhar as temáticas de acordo as necessidades percebidas pela comunidade escolar.	Projetos, campanhas, Planos de trabalho.				
		2.1.22 Garantir plantões pedagógicos a cada bimestre com o objetivo de garantir o diálogo entre professores e pais sobre o rendimento escolar.	Ficha de frequência.				
		2.1.23 Garantir um calendário sistemático de acompanhamento aos alunos que apresentam dificuldade de aprendizagem, através da coordenadora pedagógica.	Registro de orientações da Coordenação pedagógica. Projeto. Grade de horário de atendimento.				
		2.1.24 Realizar semanalmente atividades que contemplem os diversos níveis de escrita, por grupos de alunos, seguindo a orientação da secretaria de Educação do Município do Recife, para Recomposição das Aprendizagens, visando minimizar o déficit de aprendizagens causado pela pandemia do COVID -19.	Registro de orientações da Coordenação pedagógica. Projeto. Grade de horário de atendimento.				
Garantia de Segurança da Comunidade Escolar nas Dependências da Escola	Zelar pela segurança de toda a comunidade escolar.	3.1.1. Manutenção dos portões fechados para evitar a entrada de pessoas estranhas nas dependências da escola.	Observação in loco.				
		3.1.2. Manutenção do controle dos corredores da escola, permitindo um clima de tranquilidade para o desenvolvimento das atividades nas salas.	Observação in loco.				
	Sensibilizar toda a comunidade escolar	4.1.1. Desenvolvimento de campanhas visando à conservação da limpeza das salas de aula, corredores, banheiros, enfim de todo o prédio escolar.	Projetos, campanhas, Planos de trabalho.				
Conservação e manutenção do prédio e do patrimônio escolar	através do programa de qualidade de SS sobre a responsabilidade de cada um na manutenção do patrimônio público.	4.1.2. Promoção de palestras, oficinas, visando à sensibilização dos alunos com relação à manutenção do patrimônio escolar.	Projetos, campanhas, Planos de trabalho.				
		4.1.3. Reuniões com os profissionais responsáveis por esse setor no sentido de orientá-los com relação ao cumprimento de suas obrigações.	Registro de reuniões em ata.				
Valorização da nossa cultura e promoção de eventos	Promover eventos para a exaltação de nossa cultura.	5.1.1 Realização de Projetos Didáticos e socialização dos mesmos no turno para divulgação dos trabalhos produzidos pelos alunos, sob orientação dos professores.	Registro de reuniões e/ou orientações. Projetos, fotos.				
		5.1.2 Realização de festividades do calendário escolar: Páscoa, Dia das Mães, Festejos Juninos, Dia dos Pais, Folclore, Dia das Crianças, Natal, etc.	Projetos, fotos.				

4º Momento

No começo do ano letivo, a Comissão coordenadora irá apresentar um panorama geral do último monitoramento realizado e chamará o grande grupo para responder às seguintes questões:

- 1- As metas estabelecidas estavam dentro do alcance de todos?**
- 2- A equipe foi capacitada e motivada de modo a alcançar as metas, através das ações planejadas?**
- 3- As ações previstas foram realizadas?**
- 4- Houve o impacto esperado na comunidade escolar?**



5- Existem novas necessidades?

6- O PPP ainda reflete as necessidades da comunidade escolar?

Diante das respostas às questões acima, o grande grupo deverá conduzir a reformulação, que poderá seguir dois caminhos. Caso as metas e ações tenham sido pouco efetivadas e estejam fora da realidade da instituição, além do projeto não refletir mais a cultura escolar, a gestão escolar poderá realizar a reformulação mais ampla do documento, sugerimos para tal a aplicação do grupo focal de formulação/reformulação do PPP que consta no Anexo 1 desta proposta. No entanto, se a comunidade escolar conseguiu alcançar as metas estabelecidas e acreditam que o PPP ainda está de acordo com a cultura escolar, uma reformulação mais sucinta pode ser realizada, realizando apenas uma revisão das metas, adicionando novas necessidades e removendo as que já não se enquadram mais, assim como adicionando novos projetos que o grande grupo julgarem pertinentes à transformação da realidade escolar.

Anexo - ROTEIRO DO GRUPO FOCAL DE FORMULAÇÃO/REFORMULAÇÃO DO PPP¹

1º etapa- Marco referencial

¹Os roteiros foram elaborados tomando como referência as questões norteadoras para uma elaboração de projeto participativo de Gandin (2012).



1º momento

- Boas vindas;
- Estabelecimento de um contrato de convivência;
- Dinâmica de quebra-gelo;
- Vídeo provocativo;
- Divulgação de textos orientadores².

Orientações:

- O moderador deverá iniciar convidando o grupo a se apresentar, pedir que utilizem um crachá e explicar o roteiro do encontro;
- Em seguida, irá realizar a dinâmica de quebra-gelo;
- Deve reforçar o caráter voluntário e enfatizar o contrato de convivência;
- Exibir o vídeo provocativo;
- Entrega de textos para embasamento teórico.

Perguntas norteadoras do Grupo focal

- Quais valores sociais (justiça, participação, fraternidade, solidariedade, vida, liberdade, igualdade, cooperação, democracia, transcendência, verdade) vocês consideram que se faz urgente um debate?
- Considerando dois valores, dos citados pelo grupo. Como vocês acham que devem ser o homem/sociedade em relação a eles?
- Qual tipo de educação e de escola que vocês propõem que possa contribuir para a construção do homem/sociedade que você projetou?

Lanche coletivo

Obs. Com o debate, a Comissão coordenadora deverá consolidar as discussões em uma redação, para futura socialização.

² A Comissão coordenadora deverá selecionar textos de artigos, revistas, matérias de jornais e vídeos que abordam temáticas tais como: homem/sociedade, educação, desafios sociais a nível local, municipal, estadual, nacional e internacional.



Roteiro-

2º momento

- Boas vindas, dinâmica de quebra-gelo e entrega de crachás;
- Explicação dos pontos construídos no debate da 1º etapa;
- Socialização de redação;
- Divulgação de textos orientadores.

Orientações:

- O moderador deverá iniciar convidando o grupo a colocarem seus crachás;
- Irá expor o roteiro do encontro;
- Em seguida, irá realizar a dinâmica de quebra-gelo;
- Deverá recobrar o contrato de convivência;
- Realizar a leitura da redação construída com os achados do 1º momento;
- Entrega de textos para embasamento teórico.

Perguntas norteadoras do Grupo focal

- Vocês se sentem contemplados na redação elaborada a partir do primeiro momento da 1º etapa?
- Quais pontos vocês acreditam que deveriam ser removidos ou adicionados?
- Ao realizarmos a comparação com o PPP em vigência (Leitura do Marco referencial do PPP), você acredita que a proposta de redação atual atende a perspectiva de homem/sociedade que vocês acreditam ser o ideal?
- Qual tem sido a contribuição dos textos compartilhados para seu entendimento de homem, escola e educação?

Lanche coletivo



Roteiro-

2º etapa- Diagnóstico

- Boas vindas;
- Retomada do contrato de convivência;
- Dinâmica de quebra-gelo;
- Explicação sobre um escoteiro perdido- Rubem Alves

Orientações:

- O moderador deverá pedir que utilizem um crachá e explicar o roteiro do encontro;
- Em seguida, irá realizar a dinâmica de quebra-gelo;
- Deve reforçar o caráter voluntário e retomar o contrato de convivência elaborado na primeira etapa;
- Explicar sobre a parábola do escoteiro perdido de Rubem Alves, para uma analogia ao ato de planejar;



- Relembrar o debate da 1º etapa.

Perguntas norteadoras do Grupo focal

- Vamos fazer uma avaliação da nossa escola, até que ponto ela está vivenciando as características ideais de homem/sociedade, que foram elencadas na 1º etapa?
- Considerando os seguintes aspectos: conteúdos, metodologias, relação entre as pessoas, avaliação, materiais utilizados, comemorações, atividades extraclasse, hábitos escolares, planejamento dos professores, etc. Em quais pontos a escola vai bem? E em quais precisa melhorar?
- Como cada segmento da comunidade escolar age diante dos pontos acima mencionados?
- Quais são as necessidades da nossa escola?

Lanche coletivo

Obs. Com o debate a Comissão coordenadora deverá consolidar as discussões em uma planilha/redação, para futura socialização.

Roteiro do Grupo Focal-

3º etapa- Programação

- Boas vindas;
- Retomada do contrato de convivência;
- Dinâmica de quebra-gelo;
- Vídeo provocativo.

Orientações:

- O moderador deverá pedir que utilizem um crachá e explicar o roteiro do encontro;
- Em seguida, irá realizar a dinâmica de quebra-gelo;
- Deve reforçar o caráter voluntário e retomar o contrato de convivência elaborado na primeira etapa;
- Retomar os pontos finais da 2º etapa.

Perguntas norteadoras do Grupo focal

- Diante do que construímos como necessidades da nossa escola, o que vamos fazer?
- Quais comportamentos/atitudes vamos assumir?



- Quais regras vamos definir e seguir?

NECESSIDADE	ATITUDE/ COMPORTAMENTO/ AÇÃO	OBJETIVO DA AÇÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	PRAZO PARA CONCLUSÃO	RESPONSÁVEIS

Lanche coletivo

Roteiro-

Grupo focal final

- Boas vindas, dinâmica de quebra-gelo e entrega de crachás;
- Explicação dos pontos construídos no debate da 3ª etapa;
- Socialização e construção de redação;
- Divulgação de textos orientadores.

Orientações:

- O moderador deverá iniciar convidando o grupo a colocarem seus crachás;
- Irá expor o roteiro do encontro;
- Em seguida, irá realizar a dinâmica de quebra-gelo;
- Deverá recobrar o contrato de convivência;
- Realizar a leitura da redação construída com os achados da 3ª etapa;
- Entrega de textos para embasamento teórico.

Perguntas norteadoras do Grupo focal

- Vocês se sentem contemplados na redação elaborada a partir dos encontros da 3ª etapa?



- Quais pontos vocês acreditam que deveriam ser removidos ou adicionados da programação?
- Ao realizarmos a comparação com o PPP em vigência, você acredita que a proposta de redação atual atende a perspectiva de programação adequada para a transformação?
- A atual proposta de monitoramento e de avaliação do PPP ainda atende a necessidade atual?

Lanche coletivo

4º etapa- Organização da redação final

Após o último grupo focal, a Comissão coordenadora deverá organizar a redação do PPP e divulgá-lo com toda a comunidade escolar, no seu formato físico e virtual, além de entregar uma versão mini que deverá conter de forma objetiva o marco referencial e a programação. A redação final poderá adotar as seguintes partes:

- 1. Capa;**
- 2. Sumário;**
- 3. Apresentação;**
- 4. Identificação da escola (Endereço e histórico);**
- 5. Justificativa;**
- 6. Visão, Missão e Objetivos;**
- 7. Pressupostos políticos- educacionais (fundamentação teórica);**
- 8. Organização escolar (recursos humanos);**
- 9. Estrutura física;**
- 10. Proposta Curricular;**
- 11. Programação (metas e ações);**
- 12. Implementação e avaliação;**
- 13. Referências.**



Referências

ANDRADE, Edson Francisco. Democratização na gestão educacional: um estudo sobre o papel do conselho escolar. IN. GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas públicas e Gestão da educação**. Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p. 239-268.

ANTUNES, Angela. O Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil como espaços de exercício de cidadania participativa. **Rev. Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 93-122, jan./jun. 2016.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base**. – Brasília, DF: Inep, 2015.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O Projeto Político-Pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola – uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial**. Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011.



DALMÁS, Angelo. **Planejamento participativo na escola:** elaboração, acompanhamento e avaliação. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo.** 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um projeto político-pedagógico.** Petrópolis: Vozes, 1999.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

_____. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2013

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MARQUES, Luciana Rosa. Os conselhos escolares e a construção de uma cultura democrática nas escolas. IN. GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas públicas e Gestão da educação.** Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p. 209-238.

MELO, Maria Teresa Leitão de. Gestão educacional- os desafios do cotidiano escolar. IN. FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.) **Gestão da educação-**Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2011. p. 243-254.

GADOTTI, Moacir. **História das ideias pedagógicas.** São Paulo: Editora Ática, 2003.

_____. Dimensão política do projeto pedagógico da escola. **Abceducatio**, v. 4, n. 24, 2003, p. 36-41.

PARO, Victor. **Administração de escolas de 1º e 2º graus e a natureza do processo de produção pedagógico.** Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=Wz6AEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. 2022.

PARO, Victor. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Cortez Editora, 2017.

_____. Estrutura da escola e integração da comunidade. In: VASCONCELLOS, Celso



(Org.). **A quem interessa a democratização da escola?:** reflexões sobre a formação de gestores. Rio de Janeiro: Outras letras, 2012.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves. Paradigmas-relações de poder- Projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola** – uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 1995. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

SANTOS, Ana Lúcia Félix dos. Gestão democrática da escola: bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. IN. GOMES, Alfredo Macedo (Org.). **Políticas públicas e Gestão da educação**. Campinas, SP: Mercado de letras, 2011. p. 35-56.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos; VILARINHO, Emília. Regulação e accountability na (re)configuração das políticas para a educação. **Rev. Bras. Polít. Adm. Educ.** - v. 37, n. 3, p. 1161 - 1180, set./dez. 2021.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento:** projeto de ensino- aprendizagem e projeto político-pedagógico. 24.ed. São Paulo: Libertard Editora, 2014.

VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1998.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opin. Publica**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.

VEIGA, Ilma Passos A.; FONSECA, Marília (Orgs.) **As dimensões do projeto político-pedagógico: Novos desafios para a escola**. Campinas, SP: Papyrus, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

Veiga, I. P. A. (2012). Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. **Retratos Da Escola**, 3(4). v. 3 n. 4, 2009, p 163-171.

ZAIKIEVICZ, Ana Paula; SCHNECKENBERG, Marisa. O trabalho do coordenador pedagógico e o projeto político pedagógico: uma relação necessária. **Revista Publicatio UEPG**, Ponta Grossa, V. 20, p. 67-79, jan/jun, 2012.