

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DÉBORA PEREIRA DE ALMEIDA

**AÇÕES DA EQUIPE GESTORA E A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA
REVISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE UMA ESCOLA DE
MANAUS**

JUIZ DE FORA

2016

DÉBORA PEREIRA DE ALMEIDA

**AÇÕES DA EQUIPE GESTORA E A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA
REVISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE UMA ESCOLA DE
MANAUS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dra. Ana Rosa Picanço
Moreira

JUIZ DE FORA
2016

DÉBORA PEREIRA DE ALMEIDA

**AÇÕES DA EQUIPE GESTORA E A PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NA
REVISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DE UMA ESCOLA DE
MANAUS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Rosa Picanço Moreira

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Ana Rosa Picanço Moreira (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro da banca

Membro da banca

Ficha catalográfica

Aos meus pais Francisco Alves de Almeida e Maria de Fátima Pereira de Almeida, pelo amor, dedicação e educação dada a mim e aos meus irmãos e por terem me ensinado a importância e o valor dos estudos.

Aos meus filhos Leonardo, Rodrigo e Julia Bárbara, pelo amor, carinho e compreensão e por entenderem a minha ausência ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por responder às minhas orações e capacitar-me para a conclusão desta dissertação.

Aos meus pais Francisco e Maria de Fátima, pelo amor incondicional, pelos valores morais transmitidos e por me proporcionarem as condições necessárias para que eu pudesse trilhar o caminho que me trouxe até aqui.

Aos meus filhos Leonardo, Rodrigo e Julia Bárbara, pelo apoio e incentivo constantes.

Aos meus irmãos Fernando, Felix, Frank e Dilmara, à minha cunhada Amanda e ao meu sobrinho Felipe, pela paciência, incentivo, companheirismo e por fazerem parte da minha vida.

À minha orientadora Ana Rosa Picanço, pelo carinho e competência com que conduziu a orientação deste trabalho.

À minha tutora Diovana Paula de Jesus Bertolotti, pela competência, paciência, disponibilidade e dedicação ao longo da escrita deste estudo.

A todos os colegas de mestrado e, especialmente, Karla Cybele, Carla Baraúna e Eliamara Nascimento, pelo companheirismo, pela troca de experiências e por dividirem as preocupações e alegrias durante nossa trajetória.

A Aline Santos de Almeida, pelas importantes contribuições a este trabalho e pelo apoio e incentivo.

A Walquimar Vilaça Batista Borges, pelo carinho e atenção desde o início desta caminhada e por sempre me lembrar do que sou capaz.

Aos participantes da pesquisa, pela disponibilidade de tempo durante as entrevistas e pelo excelente tratamento a mim dispensado.

A todos os professores e tutores do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

À SEDUC/AM, pelo apoio institucional para a realização deste Mestrado Profissional.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado abordou o processo de elaboração e revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP) em uma escola situada na zona norte da cidade de Manaus, pertencente à rede estadual de educação do Amazonas, tendo como foco a liderança do gestor e a atuação dos professores nesse processo. Os objetivos definidos para este trabalho foram: descrever o contexto de elaboração, desenvolvimento e revisão do PPP na escola X; analisar o lugar que o PPP ocupa na instituição, discutindo em que medida o documento reflete as ações pedagógicas da escola; e propor um Plano de Ação Educacional que se configure como instrumental de apoio ao gestor diante de um processo de reestruturação e ressignificação do PPP. Utilizou-se, para isso, a abordagem qualitativa, tendo como instrumento de produção dos dados entrevistas semiestruturadas. Foram selecionados três eixos para as análises dos dados: (1) gestão democrática, (2) natureza do PPP e (3) cultura do planejamento participativo na escola. Espera-se que o PAE possa contribuir para formas mais participativas e autorais dos professores na revisão do PPP.

Palavras-Chave: Projeto Político Pedagógico, Planejamento Participativo, Gestão democrática.

ABSTRACT

This thesis its was developed in the Professional Master in Management and Education Assessment (PPGP) of the Public Policy Center of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The case of management studied discuss approach the process of drafting and revision of the Pedagogic Political Project (PPP) was developed in a school in the north of the city of Manaus, belonging to the State Network of Amazonas Education, focusing on the school principal's leadership and the role of teachers regarding this process. The goals set for this study were: to describe the context in the preparation, development and review of the PPP in the school X; analyze the place that PPP takes up in the school X, to discuss especially in relation to the performance of management and work of teachers, checking to what extent the document reflects the school's pedagogical actions and propose an Educational Action Plan that is set in an instrumental support to the school's principal facing a restructuring process and reframing the PPP. We used a qualitative approach with instruments of production data semi structured interviews. Three analysis axes were elected: (1) democratic management, (2) nature of the PPP and (3) culture of participatory planning at school. It is expected that the PAE may contribute to more participatory and copyright forms of teachers in PPP review.

Keywords: Pedagogical Political Project, Participatory Planning, Democratic management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura das Coordenadorias Distritais de Educação	32
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução histórica do IDEB da escola

36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo da matrícula dos alunos na escola estudada	35
Tabela 2 - Lotação de professores na escola	43
Tabela 3 - Trajetória profissional dos entrevistados	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese da entrevista dos professores	62
Quadro 2 - Síntese da entrevista dos pedagogos e apoio pedagógico	63
Quadro 3 - Síntese da entrevista do gestor	64
Quadro 4 - Principais dados da pesquisa segundo os eixos de análise	100
Quadro 5 - Cronograma de revisão contínua do PPP para 2017	109

LISTA DE ABREVIATURAS

APMC	Associação de Pais, Mestre e Comunitários
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CF	Constituição Federal
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PAAR	Plano Anual de Aplicação de Recursos
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SEDUC/AM	Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UEX	Unidades Executoras

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
 1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR: DEFINIÇÕES PRELIMINARES	20
1.1 ORIENTAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP NO CONTEXTO NACIONAL: LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES	24
1.2 DIRETRIZES NORTEADORAS DO PPP NAS ESCOLAS ESTADUAIS DO AMAZONAS	27
1.3 A ATUAÇÃO DA COORDENADORIA DISTRITAL 6 NA CONSTRUÇÃO DOS PROJETOS POLÍTICOS PEDAGÓGICOS DAS ESCOLAS SOB SUA JURISDIÇÃO.....	31
1.4 A CONSTRUÇÃO E ORIENTAÇÃO DO PPP NO CONTEXTO DA ESCOLA X.....	33
1.4.1 Apresentando a escola.....	34
1.4.2 O processo de construção do PPP na escola X	44
 2 ANÁLISE DAS AÇÕES GESTORAS NA ORIENTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NO PROCESSO DE REVISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	48
2.1 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA RELACIONADOS À REVISÃO DO PPP.....	48
2.1.1 Aspectos da gestão democrática e participativa	49
2.1.2 A natureza do PPP	53
2.1.3 Cultura do planejamento participativo na escola	56
2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	60
2.2.1 Pesquisa de campo	60
2.3 ANÁLISES DAS PERCEPÇÕES A RESPEITO DAS AÇÕES GESTORAS FRENTE AO PROCESSO DE REVISÃO DO PPP DA ESCOLA ..	64
2.3.1 A percepção dos atores escolares sobre a gestão democrática	66
2.3.2 A percepção dos atores escolares sobre a utilização do PPP no desenvolvimento das ações escolares	75

2.3.3 A percepção dos atores escolares sobre a importância do planejamento participativo no desenvolvimento do trabalho desenvolvido na escola	88
 3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTA INSTRUMENTAL DE APOIO AO GESTOR PARA PROPICIAR UM MAIOR ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES NO PROCESSO DE REVISÃO E RESSIGNIFICAÇÃO DO PPP	99
3.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	101
3.2 DETALHAMENTO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	105
3.2.1 Criação da Comissão Pedagógica Permanente	105
3.2.2 Criação do Grêmio Estudantil	106
3.2.3 Criação da congregação de professores e pedagogos	107
3.2.4 Utilização do cronograma de revisão contínua do PPP para 2017	108
3.2.5 Criação de uma comissão com o propósito de pensar o papel do pedagogo no processo de revisão do PPP	110
3.2.6 Criação de um grupo de trabalho para efetivar o planejamento participativo	110
3.2.7 Avaliação do Plano de Ação Educacional – PAE	111
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
 REFERÊNCIAS	115
 APÊNDICES	121

INTRODUÇÃO

Este trabalho discorre sobre as ações da equipe gestora, aqui entendida como o trio diretor-pedagogos-secretária, e a participação dos professores na revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP), investigando e refletindo acerca da sua relevância para o fortalecimento da gestão democrática de uma escola estadual situada na zona norte da cidade de Manaus/AM.

Segundo Veiga (2002), o processo de construção do PPP envolve a participação da comunidade escolar, que passa a conceber uma nova forma de organização do trabalho pedagógico da escola, além de viabilizar a execução das ações propostas no documento e sua consequente avaliação. Dessa maneira, torna-se, então, possível repensar a forma de organização do trabalho pedagógico desenvolvido na instituição de ensino.

Nesse sentido, a pesquisa traz como ponto central o processo de revisão do PPP da escola X, tomando como base sua realidade legal e dimensão local, a fim de compreender como tal documento pode contribuir para a gestão participativa na escola. Para o embasamento legal, considera-se nesta pesquisa a Constituição Federal (CF) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, na qual a gestão democrática foi enfatizada e positivada na forma de lei específica. A LDBEN traz textos explícitos sobre a necessidade do PPP no seu artigo 12, que prevê que os estabelecimentos de ensino encarreguem-se (de acordo com o inciso I) de elaborar e executar sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996). No que se refere à importância do PPP, o artigo citado, no inciso VI, determina que cabe à escola elaborar tal proposta e promover a articulação entre ela, a família e a comunidade.

Com base no cenário da política e legislação específica da educação amazonense, tem-se como orientação o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2010), documento normatizador das diretrizes emanadas da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino (SEDUC/AM). Ele determina que compete ao gestor escolar promover a elaboração do PPP da escola. Ressalto que a pesquisa se deterá nessa questão no item 1.2.

Tendo em vista as legislações e o caráter de gestão democrática do PPP, é importante propiciar um diálogo entre os diversos atores educacionais que fazem

parte da comunidade escolar, tornando tal discussão uma das questões fundamentais no processo de construção e revisão do PPP de forma coletiva.

De acordo com Veiga (2002), o PPP se constitui na própria organização do trabalho escolar, construindo-se coletivamente e de forma intencional para ser vivenciado no cotidiano educacional, além de ter caráter político, ao apresentar os interesses da comunidade escolar. A partir dessa concepção, atribui-se ao gestor o papel de atuar como líder no processo de elaboração e revisão do PPP, gerenciando as atividades que a comunidade escolar irá desenvolver para criar o documento e promovendo momentos para que os professores também reflitam sobre a intencionalidade da escola e escolham um referencial teórico-metodológico.

O presente trabalho parte do pressuposto de que o PPP é um documento da escola e tem como meta estruturar e direcionar o trabalho pedagógico da instituição de ensino, buscando a aprendizagem dos alunos e colaborando para a sua autonomia. Ainda de acordo com Veiga (2002, p. 2), é “importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade”.

Nesse sentido, o interesse em pesquisar o processo de revisão do PPP de uma escola pertencente à rede estadual de educação do Amazonas surgiu após minha participação na elaboração do documento em duas escolas nas quais atuo como professora. Chamou-me atenção as diversas maneiras de a gestão escolar organizar o processo de elaboração do documento e sua efetivação a partir do formato sugerido pelos atores responsáveis pela sua construção.

As elaborações dos PPPs nessas instituições foram orientadas pela equipe gestora de maneiras diferentes, o que gerou o primeiro movimento de questionamento em relação ao papel do gestor na direção do processo. A gestora da escola em que trabalho no período vespertino o conduziu de maneira capaz de propiciar o envolvimento da comunidade escolar. Foram criadas equipes de professores e representantes de pais e responsáveis, alunos e funcionários e cada uma delas tinha como atribuição pensar e elaborar uma parte do documento. Posteriormente, as equipes expuseram suas produções à plenária no auditório da escola para que os outros grupos pudessem conhecer e propor alterações ou acréscimos até a conclusão do documento.

Já no que se refere à escola em que trabalho no turno matutino, escolhida para este estudo de caso, o processo de elaboração do documento foi realizado de

outra forma. A partir da demanda inicial da Secretaria de Educação para elaboração do PPP pelas escolas, o gestor solicitou que uma professora efetiva estruturasse o corpo do documento, o que incidiu em uma participação consideravelmente reduzida da comunidade escolar. Em relação aos professores, suas contribuições para a escrita do documento foram feitas previamente por meio do preenchimento de um formulário impresso que lhes foi entregue em mãos durante uma reunião pedagógica extraordinária, requerida especificamente para discussão do PPP.

Posteriormente, o documento foi apresentado à comunidade escolar no auditório da escola para que fossem feitas contribuições, com a presença de representantes de pais e de alunos. Suas ideias também foram coletadas por meio do preenchimento de um formulário, respondido com o auxílio dos professores presentes, quando necessário. As sugestões desse grupo foram avaliadas pela equipe gestora e acrescentadas ao PPP vigente.

Portanto, vale ressaltar que acompanhei duas maneiras distintas de conduzir o processo de elaboração do PPP, que propiciaram oportunidades diferentes de participação da comunidade escolar na construção do documento.

Como dito anteriormente, a escola em que atuo no turno matutino foi escolhida para análise neste trabalho pelo fato de ser o local onde leciono desde sua inauguração, há 15 anos, ministrando a disciplina Ciências, para as séries finais do ensino fundamental.

Fundada no dia 10 de maio de 2001, sob o Decreto-Lei nº 21.897, a escola situa-se na área urbana da zona norte da cidade de Manaus. A elaboração do seu PPP ocorreu no ano de 2007, tendo sido arquivado na secretaria junto a outros documentos importantes até a sua revisão, ocorrida em 2011. Cabe notar que não existem cópias desse primeiro documento. O atual PPP também se encontra arquivado na secretaria.

O foco deste estudo é, portanto, a participação do corpo docente da escola X na revisão do PPP, partindo da minha percepção inicial sobre a aparente falta de interesse desses profissionais em relação à mobilização para estruturar tal documento. É pertinente, então, questionar quais seriam as implicações dessa falta de envolvimento na cultura de planejamento participativo, propiciada pela revisão do PPP. A partir do exposto, surgiu a seguinte questão norteadora: Como as ações gestoras de uma escola de Manaus podem aprimorar o processo de revisão do PPP,

tendo como foco a liderança do gestor e a atuação dos professores frente a esse processo?

Tendo em vista essa reflexão, o trabalho teve como objetivo investigar o processo de revisão do PPP de uma escola que pertence à rede estadual de ensino do Amazonas, destacando a participação e o papel do professor.

O objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: (1) descrever o contexto de elaboração, desenvolvimento e revisão do PPP na escola X; (2) analisar o lugar que o PPP ocupa na escola X, discutindo em que medida o documento reflete as suas ações pedagógicas; e (3) propor um Plano de Ação Educacional que se configure como instrumental de apoio ao gestor diante de um processo de reestruturação e ressignificação do PPP.

Pretendi inicialmente descrever o contexto de elaboração e avaliação do PPP da escola X, com o intuito de mostrar a partir de qual cenário foi pensado e estruturado o processo de revisão analisado por este estudo. Intenta-se, com isso, refletir acerca da importância dada ao PPP, especialmente em relação à atuação da gestão e do trabalho dos docentes, verificando em que medida ele reflete as ações pedagógicas da escola X.

A estrutura do trabalho está dividida em três capítulos. O capítulo 1 apresentou o seguinte percurso: a fundamentação legal do PPP de acordo com a Constituição Federal e a LDBEN/96, bem como as diretrizes norteadoras do processo de elaboração e execução no contexto educacional do estado do Amazonas. Foi descrita, ainda, a atuação da Coordenadoria Distrital, da escola estudada e do processo de construção e revisão do seu Projeto Político Pedagógico, finalizando com a apresentação do caso de gestão aqui analisado.

O capítulo 2 discorreu sobre a importância do PPP para a organização do trabalho escolar a partir do referencial teórico de gestão democrática e planejamento participativo. Foram apresentadas a metodologia utilizada na pesquisa e os dados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa, analisados em sintonia com o quadro teórico referente ao tema. Percebeu-se, com isso, a importância dada ao PPP na escola, especialmente em relação à atuação da gestão e do trabalho dos professores, verificando em que medida o documento reflete as ações pedagógicas da escola X.

O capítulo 3 apresentou um Plano de Ação Educacional criado a partir das constatações encontradas no decorrer da investigação. Pretende-se a partir dele

sugerir propostas de ações que se configurem em instrumental de apoio ao gestor diante de um processo de reestruturação e ressignificação do PPP, contribuindo para uma melhoria no trabalho escolar voltado para a gestão pedagógica democrática e, conseqüentemente, o fortalecimento de uma cultura de planejamento participativo.

Visando evitar o imprevisto na execução das ações organizadas pela escola, entende-se que o planejamento significa um processo para prever o futuro e estabelecer caminhos que possam nortear apropriadamente a efetivação da ação educativa, por meio da viabilização da socialização do ato de planejar, oportunizando, assim, a participação dos atores escolares no processo. Importante perceber, portanto, o planejamento participativo como uma ferramenta por meio da qual podemos viabilizar uma gestão participativa. Isso implica o desenvolvimento de uma cultura de participação, iniciada por meio da criação de órgãos que ampliem os espaços democráticos dentro do ambiente escolar para reflexão sobre o trabalho pedagógico e conseqüente mudança no fazer pedagógico.

1 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR: DEFINIÇÕES PRELIMINARES

Para iniciar a discussão desta dissertação, partiu-se da ideia de que o Projeto Político Pedagógico da escola representa a sua identidade, pois é “a diretriz que orientará as atividades desenvolvidas por todos os segmentos da escola. É a condição básica para a autonomia escolar” (AMAZONAS, 2001, p. 33). Com efeito, sua autonomia aparece concatenada ao PPP e, por isso, discorrer sobre ele é adentrar em tal dimensão, discutindo sobre sua existência e seus limites.

De acordo com Veiga (2002), a condição basilar que possibilita a construção do PPP é a relativa autonomia da escola e a capacidade de delinear sua própria identidade. Isso significa resgatar a instituição educacional como espaço público, ambiente de debate e diálogo fundado na reflexão coletiva. Tal ideia compreende, então, que o PPP da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui as ações do professor na dinâmica interna da sala de aula.

Assim, o documento está vinculado à autonomia da escola que, por sua vez, remete à descentralização, à qualidade e ao fortalecimento da gestão democrática. Ao investigar e analisar a importância do PPP, urge dimensionar o que ele traz imbuído na sua construção.

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária (VEIGA, 2002, p. 1).

Desse modo, parte-se da premissa de que todo projeto pedagógico é político, pois traz em si ideologias e epistemologias e representa interesses políticos expressos ou subentendidos. Por isso, o uso do termo projeto político pedagógico para expressar a indissociabilidade entre o ato pedagógico e o ato político. Nesse sentido, o PPP é a identidade política da escola, que revela suas concepções de educação, aluno e professor.

Já em relação ao caráter pedagógico do PPP, Veiga (2002, p. 1) esclarece que

na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

É importante, então, destacar que ele faz parte do processo pedagógico, tornando prático o que é apresentado em texto, isto é, a práxis educacional da escola se consolida por meio da sua estruturação. Tal organização visa concatenar esforços para o alcance de objetivos e metas preestabelecidos no PPP, que devem ser traçados em conjunto pela comunidade escolar. Assim, sua potencialidade reside em ser transformado em uma ferramenta através da qual as ações pedagógicas contribuam para a melhoria da gestão administrativa e pedagógica da escola e para o processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

De acordo Caldeira e Zaidan (2013), apoiadas em Sánchez Vázquez (1977), a práxis se trata de uma atividade material que responde à finalidade de transformar a realidade. É relevante que seja apresentado nesse trabalho o conceito de práxis educacional, discutido pelas autoras a partir de uma abordagem histórico-crítica, segundo a qual o conceito de prática é ampliado e unificado com a teoria, em uma relação de interdependência e autonomia relativa. Assim, a práxis é, na verdade, a atividade teorico-prática que une o conhecimento de uma totalidade não acabada da realidade com a prática, com o intuito de modificá-la, o que pode ser alcançado quando a prática do professor encontra-se atrelada à teoria contida no PPP.

No que concerne à elaboração do PPP, há diversos documentos normativos produzidos em âmbito nacional e estadual que têm como função auxiliar a comunidade escolar. Um deles é o material disponibilizado pela SEDUC/AM, “Gestão Escolar: Manual de Procedimentos” (2001), que destaca alguns pontos a serem contemplados para sua concepção.

Sintonia com as diretrizes curriculares nacionais vigentes; Identidade própria da escola, as características dos seus alunos, do seu ambiente socioeconômico, político e cultural; Referencial para a busca da melhoria qualitativa das suas ações educativas; Estímulo à prática da gestão democrática, fortalecida pela participação da comunidade externa; atendimento às reais necessidades educativas da comunidade; entrosamento e orientação para o processo de tomada de decisões e flexibilidade no processo de execução (AMAZONAS, 2001, p. 34).

Registra-se aqui a importância do envolvimento da equipe gestora no processo de elaboração do PPP, pois será ela a responsável por alinhar e construir planos e projetos que contemplem as adversidades e preencham as lacunas criadas pelos hiatos entre construção e prática.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar [...] Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional (LÜCK, 2009, p. 22).

Lück reafirma a importância da equipe gestora enquanto mobilizadora e organizadora dos processos pedagógicos que envolvem a comunidade escolar, além do desenvolvimento de uma cultura participativa no ambiente da instituição educacional.

A literatura apresentada neste trabalho aponta alguns entraves para a participação da comunidade na gestão escolar. Nem sempre a equipe gestora consegue promover gestão escolar democrática que implique em uma participação consistente da comunidade escolar nos processos decisórios da escola, ou seja, a gestão democrática nem sempre é participativa, podendo ser apenas representativa. Já a gestão participativa visa a uma relação mais estreita com a comunidade escolar no sentido de ouvi-la para buscar sua parceria e contribuições aos processos decisórios da escola.

Nesse modelo de gestão participativa, a comunidade escolar tem uma participação ativa na definição e no desenvolvimento da escola, por meio da atuação em conselhos escolares ou equivalentes, prevendo, portanto, uma abertura maior para a participação da comunidade externa. O estreitamento de laços entre escola e comunidade gera benefícios aos moradores e à própria comunidade escolar, além de restabelecer a relação de respeito e confiança com a escola e promover sua valorização junto à sociedade (BOTLER; LIMA; DIAS, p. 8, 2012).

A tarefa de coordenar diferentes atores educacionais, respeitando diversos pontos de vista na elaboração do PPP, torna esse processo uma tarefa complexa. A participação democrática abre espaço para que as divergências de opiniões, que refletem posicionamentos individuais, apareçam e sejam problematizadas com vistas a um objetivo maior: as ações coletivas. A questão apontada conduz para a

percepção da complexidade que reside em construir, planejar e conceber uma práxis educacional, o que exige profundidade de discussões e análises acerca do projeto.

Destaca-se a complexidade do processo de construção coletiva do PPP para que não se tenha a ingênua ideia de que sua mera existência torna a escola um *locus* de autonomia. Pelo contrário, a elaboração democrática desse instrumento é marcada por conflitos e tensões e põe em xeque a função real do PPP, qual seja, registrar os compromissos e decisões coletivas com o ato de educar. Infelizmente, muitas vezes o PPP se apresenta como documento exclusivamente burocrático, cumprindo exigências indicadas na legislação.

A práxis pedagógica crítica e reflexiva é o que consolidará a autonomia escolar defendida por meio do PPP, sendo este um instrumento de relevância para a gestão democrática. É importante também destacar que por meio dele, se utilizado efetivamente, o desempenho do trabalho escolar passa a ser um desdobramento da práxis.

Com o intuito de organizar de forma eficiente o trabalho escolar, o planejamento participativo evidencia-se como importante ferramenta: “o planejamento participativo é, de fato, uma tendência dentro do campo de proposta de ferramenta para intervir na realidade” (GANDIN, 2001, p. 82). Segundo o autor, ele se distingue das demais correntes de planejamento pelo fato de ter sido desenvolvido para instituições, grupos e movimentos que não priorizam o lucro, mas que desejam intervir e transformar a realidade social.

O planejamento participativo parte da verificação de que a falta de participação é consequência da organização estrutural injusta. Almeja fins sociais maiores, tendo como consequência a construção de um conjunto de conceitos, modelos, técnicas e instrumentos que permitem a intervenção na realidade a partir de uma direção estabelecida em conjunto.

O planejamento participativo na revisão do PPP, enquanto ação organizativa do trabalho escolar, objetiva a qualidade do ensino, tendo como princípio o diálogo entre todos os atores sociais, sendo ele imprescindível para uma proposta democrática. A execução das ações desenvolvidas no âmbito escolar, reunidas por meio do planejamento participativo, pode possibilitar as inovações pretendidas, além de contribuir para a superação da centralização das decisões e do improvisado de ações isoladas.

De acordo com Veiga (2009, p. 163), “o que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o projeto político pedagógico e a gestão democrática”, pois ambos trazem intencionalmente em seus termos a construção de marcos da educação de qualidade.

É nessa perspectiva que esta pesquisa se inseriu, tomando o PPP como um importante instrumento na construção da educação de qualidade e uma proposta pedagógica que possibilite nova organização do trabalho pedagógico da escola, por meio do desenvolvimento ou fortalecimento de ações que favoreçam as condições de sucesso e permanência do aluno.

O Projeto Político Pedagógico, como já enfatizado, traduz a identidade da escola, sua visão de mundo, seus aspectos epistemológicos e sua concepção de educação e de gestão. Nesse sentido, para que as escolas construam seus respectivos PPP, devem se pautar em orientações e disposições presentes nas legislações. No próximo item, foi feita uma breve apresentação das bases legais para a construção desses projetos.

1.1 ORIENTAÇÕES PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP NO CONTEXTO NACIONAL: LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES

O contexto político-educacional do Brasil traz como marco histórico e epistemológico a Constituição Federal de 1988. Com efeito, a partir desse documento legal, tornou-se necessário que as instituições públicas, inclusive as escolares, fossem geridas por princípios democráticos. O artigo 206, em seu inciso VII, por exemplo, determina a gestão democrática do ensino público na forma da lei. Tal exigência é corroborada ainda pela LDBEN/96. Em seu artigo 14, é determinado que os sistemas de ensino devem definir as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, por meio de decisões tomadas por órgãos colegiados.

Nesse sentido, a LDBEN propõe o PPP como um dos instrumentos por meio dos quais a escola pode garantir sua autonomia e promover a integração com a comunidade. Essa relação entre PPP e autonomia é reforçada no artigo 15, que dispõe que

os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL,1996).

A escola, enquanto núcleo de gestão, é um espaço de deliberação coletiva nas áreas pedagógica, administrativa e financeira. A construção do PPP relaciona-se a tais áreas da gestão escolar, que contribuem para sua consolidação. A autonomia escolar referente à dimensão financeira permite que a escola realize o planejamento dos gastos alinhados no PPP, observando metas, objetivos e projetos educativos nele contidos, que indicarão como a escola investe parte dos recursos a ela destinados.

Segundo Barbosa (2012, p. 229), em paralelo ao discurso de democratização, emergia o da descentralização dos recursos, os quais reforçavam a autonomia escolar:

Essas propostas de descentralização e autonomia da escola foram postas em ação a partir da década de 1990, por meio de políticas públicas que se efetivaram através do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Programa de Descentralização de Recursos Financeiros (PDRF) e de iniciativas de acordos entre o Banco Mundial (BIRD) e o governo brasileiro, entre os quais incluem-se os programas Pró-Qualidade e FUNDESCOLA. Deste último origina-se o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).

A partir da concepção legal posta na LDBEN, a comunidade poderia participar da tomada de decisões realizadas pelas escolas por meio dos Conselhos Escolares, da Associação de Pais e Mestres e da efetiva participação na elaboração do PPP. Esse respaldo legal conferiu a ela também, através dos seus órgãos colegiados, a deliberação acerca da gestão dos recursos destinados à instituição escolar.

A lei supracitada determinou às instituições de ensino a responsabilidade de fomentar discussões entre os atores escolares, os quais passaram a ter responsabilidade na construção do seu PPP, sendo pertinente ao gestor escolar o desenvolvimento de ações que promovessem a participação dos diversos atores escolares em sua elaboração, execução e revisão.

A partir da concepção legal, a escola passou a ter autonomia para elaborar o Projeto Político Pedagógico, de acordo com as normas de seus respectivos sistemas de ensino, assim como precisou criar órgãos colegiados. Com isso, a questão da autonomia associa-se à formulação, criação e inovação de propostas, atribuindo-se

à escola, através de seus profissionais e da comunidade, a possibilidade de implementá-las por meio do PPP.

A autonomia pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula, na sala dos professores, na escola e fora dela. A educação enquanto processo de conscientização (desalienação) tem tudo a ver com a própria autonomia e, como esta, se fundamenta no próprio sistema educacional e nos próprios elementos que o integram (PADILHA, 2007, p. 65).

Nesse contexto, autonomia implica o desenvolvimento de situações que possibilitem a todos os atores escolares a liberdade de expor seus pontos de vista para o desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e consciente dos objetivos a serem alcançados. Portanto, constitui-se no poder conferido à comunidade escolar, por meio da gestão democrática, em criar seu PPP de modo a fomentar por meio dele, as possíveis transformações no trabalho pedagógico.

Nessa perspectiva de poder e participação, Veiga (2009, p. 167) contribui trazendo a questão do empoderamento como sendo “o conceito atribuído ao processo de descentralização de poder das mãos de alguns, de poucos sobre quase todos”. Isso ocorre em decorrência da gestão democrática, que provoca a participação da comunidade escolar na construção do PPP e sua revisão, o que pode ocasionar mudanças no trabalho pedagógico.

A CF de 1988 determina em seu artigo 206, parágrafo III, como um dos princípios do ensino, o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino” (BRASIL, 1998). Isso contempla o respeito às especificidades de cada escola, expressas em seus respectivos PPPs.

Tais princípios também estão expostos no artigo 3º, inciso III, da LDBEN, o que possibilita aos educadores, durante a elaboração da proposta pedagógica da escola, refletir acerca da concepção de educação que defende e sua relação com a comunidade na qual está inserida. Ainda de acordo com Veiga (2009, p. 165),

os preceitos legais contidos na LDB (Lei nº 9394/96) estão sustentados na ideia de que, uma das principais tarefas da escola é refletir sobre sua intencionalidade educativa. Esta ação ocorre durante a construção, execução e avaliação do PPP que é fruto da reflexão sobre a concepção de educação, da consciência de propósitos e intencionalidade da escola.

Sendo assim, o PPP, fruto da autonomia escolar, da consciência de propósitos da escola e da gestão democrática, tem a potencialidade de refletir a especificidade da escola, aproximando-a da prática pedagógica.

No próximo item, foi apresentada de que forma a Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas (SEDUC/AM) propôs o apoio às escolas estaduais na elaboração de seus Projetos Políticos Pedagógicos, através das legislações, das diretrizes norteadoras e da atuação de sua estrutura. Neste trabalho, considero como diretrizes os referenciais produzidos pela Secretaria, com o intuito de esclarecer e orientar as escolas na elaboração de seus PPPs.

1.2 DIRETRIZES NORTEADORAS DO PPP NAS ESCOLAS ESTADUAIS DO AMAZONAS

A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas, órgão integrante da Administração Direta do Poder Executivo, tem como finalidade, de acordo com a Lei Delegada nº 78/2007, as seguintes ações: formulação, supervisão, coordenação, execução e avaliação da Política Estadual de Educação; execução da educação básica – ensino fundamental e médio e modalidades de ensino; assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino.

O artigo 2º da referida lei afirma que compete à Secretaria de Estado da Educação do Amazonas a formulação, a coordenação, o controle, a avaliação e a execução das políticas educacionais do estado, zelando pelo cumprimento da legislação específica, mediante a execução de programas e ações.

A estrutura organizacional da SEDUC/AM é disposta em seu artigo 3º, que expõe que ela será dirigida pelo Secretário de Estado da Educação do Amazonas, com o auxílio de um Secretário Executivo e de quatro Secretários Executivos Adjuntos. Na capital, conta com sete coordenadorias, denominadas Coordenadorias Distritais de Educação (CDE). A escola X está sob a jurisdição da CDE 6.

Em 2016, a rede estadual de educação tinha 235 escolas na capital e 378 no interior, com um quadro de 23.672 servidores ativos. De acordo com dados disponibilizados no portal da SEDUC/AM, o número de matrículas iniciais para o ensino fundamental foi de 116.099 alunos na capital e 120.972 no interior. No ensino médio, a matrícula inicial foi de 92.823 alunos na capital e 89.210 no interior.

Como visto anteriormente, a construção e a implementação do PPP estão atreladas às leis e diretrizes da educação nacional. Com efeito, a partir da promulgação da LDBEN nº 9.394/96, enfatizou-se a discussão da elaboração do PPP nas escolas públicas. É perceptível no decorrer do texto da referida lei a relação entre autonomia, gestão democrática e PPP.

Nos últimos anos, também a SEDUC/AM, envolvendo seus departamentos e coordenadorias, realizou um movimento para promover a adequação das escolas estaduais às exigências legais, no sentido de elaborar o seu PPP com acompanhamento e produção de documentos para orientar o processo. Isso teve início em 1998, quando o Conselho Estadual de Educação expediu o “Roteiro para elaboração do Projeto Político Pedagógico”, encaminhado para as escolas a fim de subsidiar a elaboração do PPP.

Tal documento apresenta o conceito de PPP, além de sua finalidade e importância para o desenvolvimento de novas formas de pensar a prática pedagógica. Outro ponto interessante é que esclarece acerca do seu sentido político e pedagógico. Os tópicos que devem formar a estrutura de um PPP também estão nele delimitados, conforme indicado a seguir.

Identificação, Histórico da Escola, Filosofia da Escola, Justificativa, Objetivo Geral (p. 05) e Objetivos Específicos, Diagnóstico, Estabelecimento de ações viáveis para o alcance dos objetivos da escola - também exemplifica essas ações (p. 06), Operacionalização das ações, Cronograma de execução das atividades, Avaliação da Execução do Projeto (p.07) (AMAZONAS, 1998).

Entretanto, é importante ressaltar que esse documento apenas cita por meio de tópicos o que deve conter o PPP, sem oferecer informações de como fazer ou detalhes do que cada seção deve conter.

Para a elaboração do seu projeto, as escolas da rede estadual seguiam tal orientação e também um segundo documento expedido pela SEDUC/AM denominado “Gestão escolar: Manual de procedimentos” (2001). Seu diferencial, cabe destacar, é uma nova apresentação das fases de elaboração do PPP no Módulo Planejamento. Além disso, pontua as ações a serem desenvolvidas no momento de preparação e as fases após aprovação, como também apresenta os tópicos a serem contemplados e o fluxograma do processo de elaboração.

Apesar da existência desses dois documentos, os gestores escolares solicitaram à SEDUC/AM seu aprimoramento, a fim de conferir facilidade didática para a compreensão e o desenvolvimento do trabalho nas escolas. O Manual de Procedimentos, por exemplo, mostrava a elaboração do PPP de forma esquemática, com fluxograma, o que pode ter dificultado a compreensão, conforme exposto na apresentação do documento norteador para a construção do Projeto Político Pedagógico das escolas estaduais.

Entretanto, as próprias escolas através de suas equipes gestoras, demonstraram interesse em que houvesse um aprimoramento dos referidos documentos que as auxiliassem no momento de orientar a comunidade escolar para dar início ao trabalho coletivo de elaboração do seu Projeto Político Pedagógico (SEDUC, 2009, p. 6).

A partir dessa demanda, a SEDUC/AM, por meio do Departamento de Políticas e Programas Educacionais, em conjunto com as Coordenadorias Distritais, o Conselho Estadual de Educação e o Departamento de Gestão Escolar, instituiu, pela Portaria GS-1459, de novembro de 2008, uma comissão para o acompanhamento das etapas de elaboração, implementação e avaliação do PPP das escolas da rede estadual. Essa comissão ponderou, entre outros fatores, sobre “a importância desta ação para validação do Projeto Político Pedagógico junto ao Conselho Estadual de Educação” (AMAZONAS, 2008).

A posterior elaboração do documento norteador da construção do Projeto Político Pedagógico das Escolas Estaduais da Capital e do Interior do Estado (2009) partiu das iniciativas da SEDUC/AM, por meio dos seus departamentos e do Conselho Estadual de Educação, para auxiliar o gestor na construção dos PPP.

Ele é inovador, uma vez que apresenta as fases de elaboração por meio de um modelo detalhado. Diferente dos anteriores, contém um passo a passo de cada fase, apresentando um exemplo para cada uma delas. Também traz uma breve fundamentação legal do PPP e um modelo de plano de ação.

Outro importante documento normatizador é o Regimento Geral das Escolas Estaduais (AMAZONAS, 2010), com os princípios que regem as ações educacionais do Sistema de Ensino do Estado do Amazonas, constituindo-se como eixo estruturador da organização educacional, que deve ser observada e operacionalizada por toda a rede de ensino nas ações socioeducativas.

A gestão democrática é proposta nesse documento como um dos princípios por meio do qual o ensino será ministrado nas escolas, em conformidade com a Lei nº 9.394/96 e demais legislações que regem o sistema de ensino, aplicáveis às escolas públicas estaduais pela participação da comunidade escolar na elaboração do seu PPP. A autonomia é delegada à escola por meio da liberdade e responsabilidade de criar seu PPP, assim como seus órgãos colegiados, Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil. Por possuírem poderes deliberativos, esses órgãos constituem uma forma de descentralização da gestão escolar.

Para operacionalizar as ações de elaboração do PPP, o gestor escolar deve cumprir as funções previstas na seção II, artigo 142 do Regimento Geral, dentre as quais se destaca o parágrafo V: “Coordenar a elaboração, a execução e a avaliação do Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e do Plano Anual de Aplicação de Recursos (PAAR); observadas as determinadas determinações da SEDUC” (AMAZONAS, 2010, p. 43).

Portanto, a partir da concepção legal, ao desempenhar suas funções, o gestor está exercendo as determinações da SEDUC/AM, que, por sua vez, atende aos princípios constitucionais e aos princípios da LDBEN.

Já a participação dos professores e dos órgãos colegiados na construção do PPP da escola também está prevista no artigo 6º do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, que tem como um de seus objetivos

V. definir formas de gestão democrática para as Escolas da Rede Estadual de Ensino de acordo com suas peculiaridades, pautadas nos seguintes princípios:

- a) participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP da escola;
- b) participação das comunidades: escolar e local em Conselho Escolar e equivalente (AMAZONAS, 2010, p. 11).

O Departamento de Políticas e Programas Educacionais da SEDUC/AM, em conjunto com as Coordenadorias Distritais, acompanha e supervisiona o processo de formulação e implementação das políticas para a educação básica, incluindo o monitoramento do PPP.

A Coordenadoria Distrital, como órgão intermediário entre a macro e a micro estrutura da Secretaria, tem um importante papel de assistência e assessoramento nas escolas sob sua jurisdição, no que tange à construção de seus Projetos Políticos Pedagógicos. Isso porque as instituições de ensino encaminham tais documentos

para a SEDUC/AM, onde eles são analisados e posteriormente encaminhados para o Conselho Estadual de Educação, que autoriza a aprovação após análise do documento. Por isso, é importante conhecer a atuação desse órgão, descrita a seguir.

1.3. A ATUAÇÃO DA COORDENADORIA DISTRITAL 6 NA CONSTRUÇÃO DOS PROJETOS POLÍTICOS PEDAGÓGICOS DAS ESCOLAS SOB SUA JURISDIÇÃO

A SEDUC/AM utiliza o modelo administrativo de coordenadorias, que ocupam uma função intermediária entre a macro e a microestrutura do órgão. Atualmente, a Secretaria de Educação conta com sete CDEs, distribuídas nas zonas sul, centro-sul, oeste, leste e norte da cidade, denominadas pela numeração de 1 a 7. Atuam acompanhando as escolas da rede estadual de ensino da cidade de Manaus.

A CDE 6, localizada no bairro Cidade Nova, situado na zona norte da cidade de Manaus, acompanha a escola analisada nesta pesquisa. Possui sob sua jurisdição 27 escolas e dois anexos¹, atendendo a cerca de 72.000 alunos, de acordo com o site institucional da SEDUC/AM.

As Coordenadorias Distritais fazem parte da estrutura organizacional da SEDUC/AM, sendo subordinadas à Secretaria Executiva Adjunta da Capital, órgão de assistência e assessoramento. A Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007, em seu artigo 4º, inciso XIII, apresenta como atribuições das Coordenadorias Distritais

coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à instituição: corresponsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição de carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2007, p. 2).

Como se observa, dentre as atribuições das CDEs está a de ser corresponsável pelo processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, assim

¹ Anexos são prédios alugados pela SEDUC/AM para funcionar como extensão de uma escola que já existe, com uma única direção, em regiões onde não existem escolas em quantidade suficiente para atender à demanda por matrículas.

como em outras ações desenvolvidas pelas escolas a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria. Nesse sentido, são responsáveis pelas escolas de suas jurisdições, submetendo-as periodicamente a supervisões.

As coordenadorias possuem um coordenador geral e três adjuntos, sendo estes responsáveis pelas atividades do ensino fundamental I, ensino fundamental II e ensino médio. A figura abaixo possibilita visualizar a estrutura geral de uma coordenadoria:

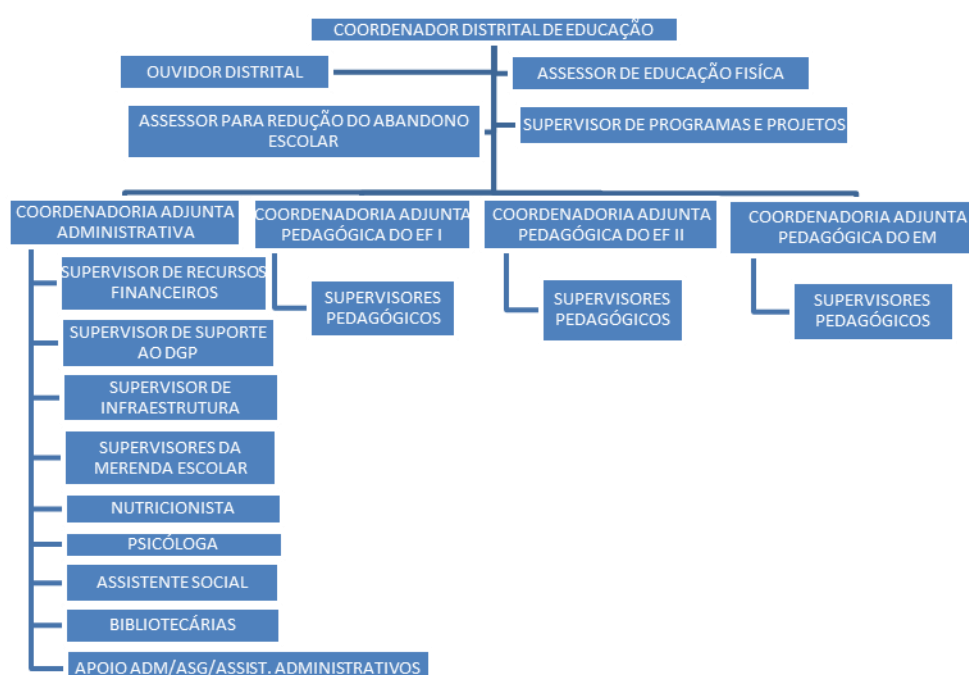


Figura 1- Estrutura das Coordenadorias Distritais de Educação

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, p. 28, 2015.

Percebe-se na figura 1 que os supervisores pedagógicos são subordinados ao coordenador adjunto pedagógico, que realiza o acompanhamento e a supervisão pedagógica das escolas. Cada supervisor atende a até cinco escolas por turno e modalidade de ensino. Dentre suas atribuições, destaca-se o estímulo e a participação na elaboração do PPP junto com os demais segmentos da comunidade escolar, além do acompanhamento das escolas através de reuniões com todos os apoios pedagógicos, pedagogos e gestores sob jurisdição da sua coordenadoria.

Na escola X, o integrante da coordenadoria responsável pelo acompanhamento das atividades de gestão pedagógica é o Supervisor Pedagógico,

cujas ações são indicadas em um relatório. Depois de preenchido, o documento é encaminhado para a coordenadoria distrital e uma cópia é arquivada na escola. Esse acompanhamento é semanal e realizado geralmente às terças-feiras.

O relatório é composto por seis tópicos: “Identificação da escola; Situações observadas; Ações praticadas pelo supervisor pedagógico da CDE6; Verificação de diários; Questões para retorno e Outras observações” (AMAZONAS, 2015, p. 1-2). A maior ênfase nesse acompanhamento é dada à frequência dos servidores, ao registro do diário digital e aos índices de evasão e reprovação dos alunos.

Em relação às atividades pedagógicas, o supervisor exige do diretor e do pedagogo o acompanhamento do preenchimento do diário digital, a verificação da evasão escolar e do índice de reprovação e o diagnóstico desse índice.

Também são realizadas visitas para a supervisão de eventos escolares, feiras, festa de aniversário da escola e da aplicação da Prova Brasil e do Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), quando esse profissional permanece até o término da aplicação da prova.

Essa forma de supervisão gera dados sobre a escola para a coordenadoria; entretanto, não há previsão, por parte dessa, de um plano de ações que auxilie a escola nas questões pedagógicas. Sua atuação consiste em solicitar a elaboração de um plano de ação que contemple algum problema identificado pelo Assessor Pedagógico da CDE 6 durante a supervisão e, posteriormente, exigir que a escola solucione tal questão.

Nesta seção, buscou-se fazer uma breve descrição das atribuições da Coordenadoria Distrital 6 em relação à revisão do PPP da escola X, que agrega informações desde a proposta curricular aos projetos da escola, com a finalidade de esclarecer de que forma ocorre o assessoramento. No próximo tópico, foi discutido o processo de construção e orientação do PPP da escola estudada.

1.4 A CONSTRUÇÃO E ORIENTAÇÃO DO PPP NO CONTEXTO DA ESCOLA X

Para responder à questão que deu início a esta pesquisa – Que ações podem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar um maior envolvimento na revisão do PPP de uma escola de Manaus, destacando a colaboração dos professores nesse processo? – pretendeu-se investigar o processo de revisão do Projeto Político Pedagógico em uma escola da rede estadual do Amazonas, localizada na zona

norte da cidade de Manaus, destacando a participação e o papel do docente. Para tanto, foi descrito o contexto de elaboração, revisão e desenvolvimento do PPP na escola X.

1.4.1 Apresentando a escola

A escola X está localizada na zona norte da cidade de Manaus, com 1.533 alunos distribuídos nos três turnos. Funciona com ensino fundamental no turno matutino e ensino médio no vespertino; o noturno atende somente ao ensino médio regular.

Em Manaus, as escolas consideradas de grande porte são aquelas com mais de 20 salas de aula e, por esse motivo, têm um gestor administrativo além do escolar. Dentro desses parâmetros, a escola pesquisada é considerada de médio porte para os padrões da cidade, com 13 salas de aula. De acordo com o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, em seu capítulo IV, que trata da tipologia das escolas estaduais, ela é classificada como uma escola tipo III, ou seja, com, no mínimo, dez salas exclusivas de aula (AMAZONAS, 2010, p. 14).

O quadro de professores é composto por 60% de concursados de provimento efetivo e 40% de contrato temporário. A escola X conta com dois pedagogos, sendo um no turno matutino e outro no vespertino; no noturno, há um profissional da área atuando como apoio pedagógico². Todos eles são profissionais efetivos da rede estadual de educação com experiência na função. Como secretária, há uma professora readaptada, com vasta experiência na área, sendo ela responsável por organizar os trabalhos e toda a documentação da escola.

No sentido estrutural, a escola X conta com uma sala de pedagogia³, uma secretaria, uma sala de direção, uma sala de professores, uma sala de mídia (auditório), um laboratório de informática, uma cozinha, um refeitório, uma biblioteca e uma quadra coberta. De forma anexa, tem quatro salas de aula, um laboratório de informática equipado com 20 computadores, uma secretaria, uma sala de reunião,

² Como não há pessoal concursado suficiente para suprir a demanda de pedagogo nas escolas, há essa função de apoio pedagógico. Considera-se apoio pedagógico o servidor licenciado que atua na função de pedagogo, sem de fato e de direito sê-lo, uma vez que não tem formação específica. Quem ocupa o cargo é um professor indicado pelo diretor da escola.

³ No contexto específico das escolas estaduais do Amazonas, há salas reservadas para a Coordenação Pedagógica, usualmente conhecidas como “sala de pedagogia”.

uma sala de dança, um pátio para jogos de mesa, uma quadra poliesportiva coberta e banheiros masculino e feminino e ambientes utilizados para o desenvolvimento de um projeto de cunho estadual, denominado “Projeto Jovem Cidadão”⁴, desativado desde 2015. Por isso, suas dependências passaram a ser utilizadas também pelos outros alunos.

A escola X possui diversos equipamentos, tais como notebooks, aparelhos de DVD, tablets, impressoras, copiadoras, microfones, caixas amplificadas e televisores para as atividades pedagógicas, que facilitam o trabalho dos professores. Além disso, a sala dos professores conta com computadores com acesso à internet, possibilitando a utilização do diário digital.

Em relação à demanda de 2016 por matrículas na escola, são apresentados os seguintes dados:

Tabela 1 - Quantitativo de matrícula dos alunos na escola estudada

Etapas*	Alunos matriculados	Alunos cursando
Ensino fundamental séries finais	621	582
Ensino médio	1.008	951
Total	1.629	1.533

* Dados fornecidos pela secretaria da escola em maio de 2016

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

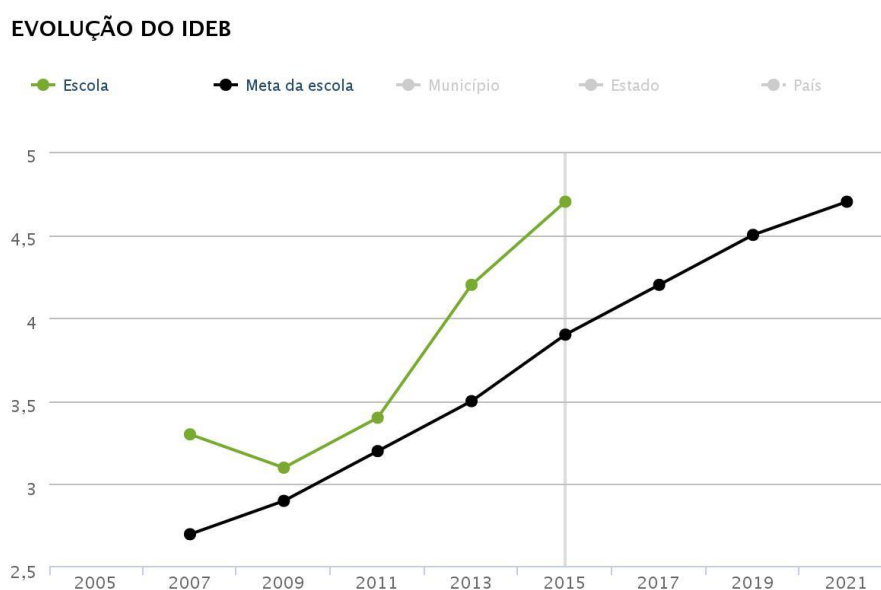
Percebe-se que 96 alunos não estão mais frequentando as aulas, por diversos fatores como abandono, desistência, mudança de endereço, motivos pessoais, rotatividade entre as escolas da rede estadual devido ao baixo rendimento acadêmico ou outras questões que resultam na transferência do aluno, muitas vezes realizada por seu responsável. A escola X é considerada pela comunidade como de fácil acesso, pelo fato de se localizar em um ponto estratégico da região, o que permite a matrícula de alunos de bairros próximos.

Em relação ao desempenho dos estudantes, o governo federal utiliza o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como principal indicador

⁴ O Projeto Jovem Cidadão foi um programa social direcionado ao público jovem, criado em 2007, que oferecia cursos técnicos e atividades esportivas no contraturno das aulas regulares, com o objetivo de manter o jovem mais tempo na escola. O trabalho era feito de forma articulada com as secretarias de Educação (SEDUC/AM), de Juventude, Esporte e Lazer (SEJEL), de Cultura (SEC) e o Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM).

educacional, com a finalidade de traçar metas para as redes de ensino e escolas, usando, para isso, a Prova Brasil. Cabe notar que vem sendo constatada uma melhoria nesse índice desde 2007, como mostra o gráfico da evolução histórica do IDEB da escola.

Gráfico 1 - Evolução histórica do IDEB da escola



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2015).

A partir da análise do gráfico, percebe-se que houve um real avanço no resultado para os anos finais do ensino fundamental II, ultrapassando a meta de 3,9, proposta para o ano de 2015, obtendo um IDEB de 4,7. Vale destacar que a escola avança com possibilidades de alcançar a meta 6,0 em 2021. Reforça-se, para isso, a necessidade do contínuo aperfeiçoamento do fazer pedagógico, que colabora para a promoção de ações pedagógicas eficazes na busca pela qualidade da educação, o que deve refletir na melhoria do desempenho dos estudantes nas avaliações internas e externas.

No que tange à organização pedagógica da escola X, são apresentadas algumas ações gestoras que objetivam demonstrar a maneira como têm sido conduzidas e orientadas as atividades escolares. Entende-se que elas podem refletir, de alguma maneira, a concepção de educação e de gestão de educação que norteia os sujeitos envolvidos no contexto avaliado.

Um importante projeto é realizado no turno vespertino pelos professores de Educação Física, com atividades de forma planejada e motivadora, a fim de mobilizar o corpo discente em prol da “Mostra de Dança” da escola. Ele ocorre anualmente com o objetivo de “refletir a importância da dança na escola, como instrumento de socialização e experiência corporal” (PPP, 2016, p. 34). As apresentações das turmas são avaliadas pelos professores da área, sendo uma nota parcial do bimestre. Elas também têm um caráter competitivo, visto que, após as mostras das coreografias, os professores divulgam no mural da escola a classificação ordenada dos trabalhos.

A primeira edição do evento, em 2013, foi organizada e executada exclusivamente por um professor de Educação Física e contou com a apresentação das coreografias montadas pelos alunos das turmas nas quais ele ministrava aulas. Já na segunda vez em que foi executado, passou a contar com o apoio de outros docentes. Ocorreu, então, um planejamento das ações e a divisão de tarefas para a sua realização. Importante ressaltar que esse planejamento continuou sendo uma iniciativa do professor da área, auxiliado por seu colega de disciplina do turno vespertino.

Entre 2013 a 2015, o projeto desenvolveu-se sem nenhuma sistematização das ações por parte da gestão da escola. Um dado que corrobora essa afirmativa é o fato de que não há registros em ata do projeto, assim como não há, no PPP da escola relativo a esse período, nenhuma referência à Mostra de Dança.

Contudo, a partir da terceira edição, em 2015, o evento já se encontrava mais estruturado e contou com o apoio da gestão na execução das ações, assim como o reconhecimento perante a comunidade escolar, envolvendo, com isso, todas as turmas do turno vespertino da escola. O projeto foi incorporado ao PPP da escola X somente na última revisão, que aconteceu em abril de 2016, na qual consta a importância da dança no processo educacional.

Sendo assim a dança enquanto um processo educacional, não se resume simplesmente em aquisição de habilidades, mas sim, poderá contribuir para o aprimoramento das habilidades básicas, dos padrões fundamentais do movimento, no desenvolvimento das potencialidades humanas e sua relação com o mundo. A escola deve propiciar espaços para o desenvolvimento das várias expressões culturais bem como para desenvolver as habilidades e competências desenvolvidas fora do ambiente escolar (PPP, 2016, p. 34).

Outro projeto desenvolvido pela escola, denominado “Mostra Literária”, surgiu em 2012 e partiu do planejamento dos professores de Língua Portuguesa. Em sua primeira edição, foi organizado e executado da seguinte forma: os professores da disciplina escolhiam um livro de literatura clássica para cada turma. Em seguida, durante dois meses, sob a supervisão do docente, os alunos iniciavam os ensaios da peça teatral relativa ao enredo da história selecionada e a encenavam. A apresentação também fazia parte de uma nota parcial do quarto bimestre.

Assim como a Mostra de Dança, esse projeto foi inicialmente organizado e planejado pelos professores de Língua Portuguesa, sem registro em atas de reuniões ou no PPP. Atualmente, constitui-se como espaço de aproximação com a literatura e as artes, uma vez que os estudantes apresentam pequenas peças de algumas obras literárias selecionadas previamente, além de poemas e músicas. Importante ressaltar que há, ainda, a participação da equipe gestora.

Mais que ler o livro, esse Projeto possibilita que o aluno viva a leitura por meio da encenação do enredo da história, em que personagens deixam as páginas do livro e se materializam nos corpos emprestados pelos nossos educandos que esbanjam criatividade, presteza, talento, conhecimento e organização (PPP, 2016, p. 35).

Os trabalhos são avaliados no momento de suas apresentações por professores jurados e de Língua Portuguesa. Da mesma maneira que a Mostra de Dança, o projeto só foi incorporado ao PPP da escola na última revisão, com o objetivo de “estimular o gosto pela leitura e literatura clássica” (PPP, 2016, p. 35).

A comemoração do aniversário da escola, que acontece no dia 10 de maio, também é uma data festejada todos os anos, com atividades lúdicas e gincanas culturais, que colaboram para a socialização entre as turmas e o aprendizado dos estudantes, por meio de concursos de poesias, exibição de filmes e atividades esportivas. Em uma de suas edições, já foi disputada uma corrida na área próxima à escola.

Esse é um evento que ocorre desde 2002, pensado com até um mês de antecedência pela equipe gestora e pelos professores de cada turno, com o envolvimento de todos os docentes, formando equipes de trabalho com funções determinadas em reunião pedagógica. Importante destacar que ele não é um projeto escolar específico de uma disciplina, mas uma atividade extracurricular pedagógica

importante, no que diz respeito à interação entre os educandos e seu envolvimento em atividades recreativas, lúdicas e interdisciplinares.

Apesar de essa ação não ser descrita no PPP, é fundamentada em um dos objetivos específicos da escola: “Colocar à disposição dos alunos instrumentos para a aprendizagem de valores e conhecimentos por meio do sentimento de pertencimento à escola” (PPP, 2016, p.14).

Minha percepção inicial como docente é a de que essas atividades definem um diferencial da gestão da escola X, apesar de ser possível perceber que grande parte das ações e projetos promovidos no contexto escolar se origina de iniciativas e planejamentos individuais. Tais projetos não foram pensados a partir de um planejamento participativo, ou por demanda da gestão, mas por ações individuais, improvisadas, que tomaram grande proporção e, posteriormente, foram incorporadas pela escola e planejadas de forma coletiva.

Ainda em relação às ações pedagógicas, é possível elencar também a criação do plano de gestão anual, que estabelece referências para o planejamento das ações da equipe gestora e do corpo docente. No caso da escola em análise, esse plano é traçado tanto pela equipe gestora como pelos docentes por meio de seus planos de ações, elaborados individualmente durante o dia do planejamento das aulas e, em seguida, repassados para a equipe gestora para a criação do plano de gestão anual. Não há, nesse sentido, uma integração entre os dois planejamentos. A percepção é que na escola estudada não se estabeleceu ainda uma cultura do planejamento coletivo e participativo, o que acaba reforçando a organização e o planejamento individual.

Já em relação à participação da comunidade, é importante destacar que a escola conta com uma Associação de Pais, Mestre e Comunitários (APMC), e que, em assembleia realizada no dia 12 de dezembro de 2014, nas dependências da instituição, ocorreu eleição para a nova diretoria do biênio 2015-2016. Contudo, não aconteceram reuniões regulares para o envolvimento da comunidade; apenas uma prestação de contas, afixada no interior da escola para conhecimento dos alunos, funcionários e pais que circulavam pela instituição. Outro fator que merece ser destacado é que a APMC não tem um espaço físico, ou seja, não tem sala própria para funcionamento.

Minha atuação como docente na escola há 15 anos aponta para o fato de que a participação e o envolvimento da comunidade se restringem a dois momentos: ao

comparecimento na escola X para o recebimento de boletins e informações sobre o desempenho dos alunos durante o bimestre e à participação nas apresentações dos estudantes na Mostra Literária.

Em 2015, cabe destacar, a escola X realizou a eleição para representantes do Conselho Escolar, que ocorreu em março. Entretanto, foi possível verificar que o órgão não realizou mais nenhuma reunião desde esse momento. Segundo orientações do MEC (2004), os Conselhos Escolares devem se reunir com periodicidade, sendo sugeridos encontros quinzenais e mensais. Além desses momentos destinados aos conselheiros, o MEC também recomenda a realização de assembleias gerais, que teriam o intuito de alargar os espaços e canais de participação para todos os segmentos da comunidade escolar.

Isso faz refletir sobre a cultura participativa da escola pesquisada, pois a existência de um Conselho Escolar ou de um PPP não levam diretamente à sua efetiva criação, uma vez que é fundamental o estímulo, que pode partir da equipe gestora ou dos próprios professores da instituição.

Existem também outros instrumentos de incentivo à gestão democrática, visando ao fortalecimento de espaços que a propiciem efetivamente. Há órgãos como a congregação de professores que, por exemplo, tem características colegiadas de natureza técnico-pedagógica, a qual compete, de acordo com o artigo 107, inciso II do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2009, p. 33), “desenvolver o planejamento global das atividades didático-pedagógicas”.

Há também o Grêmio Estudantil, que visa representar os alunos nas decisões da escola e contribuir de forma participativa para a gestão democrática. Porém, ainda que previsto no Regimento das Escolas Estaduais, ainda não se instituiu na escola.

Outra questão que carece de atenção por parte dos responsáveis é o processo de escolha da gestão. No estado do Amazonas, os gestores das escolas públicas estaduais não são escolhidos por meio do sufrágio universal, mas por indicação. Consideramos que esse é um dos fatores que podem dificultar o estabelecimento de outras estratégias de fortalecimento da gestão democrática.

O próprio Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas (2009, p. 43), em seu artigo 141, orienta que “a direção da escola terá por seu titular um

gestor nomeado ‘*ad nutum*’⁵ pelo Secretário de Estado da Educação, através de ato administrativo próprio”. Essa orientação normativa impede, portanto, a organização de outras ações para a escolha do gestor escolar, que acaba sendo um cargo ocupado por indicação e sem estabilidade profissional.

O diretor da escola, também ideologicamente chamado de gestor, é o responsável legal e jurídico, sendo o representante do estado no interior da instituição, com poderes discricionários respaldados legalmente por meio de portaria. Vale ressaltar que a secretária escolar também tem suas atribuições para assuntos administrativos instituídas em portaria.

A rotina do gestor está extremamente vinculada à demanda cotidiana, especialmente quando ele se encontra na escola no início do turno matutino. Diariamente, visita as salas, verificando se os funcionários estão na escola em seus respectivos setores de atuação e se os professores do primeiro tempo estão cumprindo o horário em sala de aula. Após fazer essas conferências, passa a atender às demandas internas, como questões administrativas, solução de conflitos interpessoais, conversas com pais e responsáveis e resolução de problemas estruturais e de manutenção do prédio. Em grande parte do tempo, o acesso à sala do diretor é livre. Devido a isso, ele é constantemente interrompido enquanto encontra-se reunido com professores e demais funcionários da escola.

Além das atribuições emanadas da escola, os diretores também devem atender à agenda externa, que se constitui no atendimento às convocações da Coordenadoria Distrital e da sede da SEDUC/AM.

No que se refere à lotação de docentes na escola X, percebeu-se uma dificuldade em relação à permanência na escola, gerando alta rotatividade. Nem sempre a instituição inicia o ano letivo com o quadro de professores completo. Em 2015 e 2016, por exemplo, o quadro ficou incompleto devido às licenças para tratamento de saúde, o que implicou em turmas sem aulas. Há também muita demora na substituição por outro profissional. Como forma de minimizar esse problema, as equipes gestoras realizaram um remanejamento dos professores nessas turmas.

⁵ O termo jurídico em latim *ad nutum* determina que o ato pode ser revogado pela vontade de apenas uma das partes, por exemplo, a demissão de funcionário público não estável pela autoridade administrativa.

A SEDUC/AM vem realizando esforços para suprir a demanda por professores no estado por meio de concursos públicos. Os dois últimos foram realizados sob o edital nº 1/2010, de 6 de janeiro de 2011, e edital nº 01, de 13 de junho de 2014. Entretanto, ainda se faz necessária a contratação de professores por meio de Processo Seletivo Simplificado (PSS) para completar o quadro de docentes até que os aprovados nos concursos posteriores sejam nomeados e empossados. Com isso, há o remanejamento dos servidores em regime de PSS, devendo esses ser lotados em outra escola. De acordo com o artigo 3º da Instrução Normativa Nº 003/2015-SEDUC,

a lotação de servidores nas Unidades de Ensino e Administrativos da SEDUC será efetivada mediante a oferta de vagas geradas pela demanda da rede estadual de ensino e deverá ser procedida de acordo com a seguinte prioridade:

- I – servidores estatutários;
- II- servidores que excederam ao quadro lotacional;
- III- servidores que solicitaram remoção
- IV-servidores convocados do concurso e com previsão de posse;
- V- servidores contratados por meio de Processo Seletivo Simplificado.

Outra forma de preencher os cargos vagos é por meio do Regime Complementar, no qual o professor assume outra jornada composta de horas complementares. A instrução supracitada o define como acréscimo de horas na jornada semanal do professor estatutário.

Cabe notar que um fator que influencia o rodízio de professores é o compartilhamento de jornadas de trabalho em duas ou mais escolas. Segundo o § 1º do artigo 14 da Instrução Normativa Nº 003/2015 – SEDUC,

após o preenchimento das cargas com o quantitativo estabelecido na Tabela 7, o gestor poderá alocar os demais professores, nas cargas, com no mínimo, 10 aulas, observando suas habilitações para o componente da carga horária. **No entanto estes professores precisarão completar a jornada semanal, até atingir 2/3 em regência de classe**, para fins de regularização funcional (AMAZONAS/SEDUC, 2015 p. 22. Grifos nossos).

Ou seja, quem não consegue preencher sua jornada completa em uma única escola, deve completá-la em outra instituição. Isso gera mudanças no quadro docente da escola X, ocasionando a rotatividade de professores. Em relação a essa questão, um professor que trabalha em dois turnos da escola (matutino e vespertino) relatou o seguinte:

O turno vespertino houve uma troca de professores. Está sempre tendo uma troca de professores, então a gente não mantém aquela relação como a gente mantém [no turno] de manhã, por exemplo. A gente pode dizer quase que a gente tem um grupo ali de professores e eu me sinto bem quando eu venho de manhã, e já não me sinto bem quando eu venho à tarde porque tem essa constante mudança de professores (PV2. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Percebe-se que essa rotatividade pode ser um dos fatores que influencia na manutenção de um bom ambiente de trabalho e na organização de uma equipe. Com o intuito de esclarecer tal questão, a tabela abaixo apresenta os dados numéricos atuais dos professores da escola analisada.

Tabela 2 - Lotação de professores na escola

Turno de atuação	Professores ativos no ano de 2015	Professores novatos na escola em 2015*	Professores ativos no ano de 2016	Professores novatos na escola em 2016*
Matutino	25	9	24	11
Vespertino	22	4	24	10
Noturno	14	6	23	11
Total	61	19	71	32

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela secretaria da escola (2016).

* Com relação ao ano anterior

Há um quantitativo importante de professores que iniciaram suas atividades na escola em 2016, o que parece influenciar na criação de vínculos, refletindo, assim, no desenvolvimento de seu trabalho em equipe e na formação de uma cultura participativa.

O próximo ponto abordado para atender ao objetivo deste trabalho é o contexto de elaboração e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico na escola X.

1.4.2 O processo de construção do PPP na escola estudada

A escola lócus da pesquisa completou, em 2016, 15 anos, já tendo sido dirigida por seis diretores. O atual está no cargo há sete meses, com carga horária

de oito horas de trabalho diário, divididas entre os três turnos de funcionamento da escola. No início, a instituição não tinha um PPP estruturado coletivamente, sendo elaborado por uma professora efetiva, a pedido do segundo diretor da escola a partir da exigência feita pela SEDUC/AM somente em 2007.

O PPP foi apresentado à comunidade escolar no auditório da escola. A participação dos professores restringiu-se, como solicitado pelo diretor, ao preenchimento de um questionário e do registro, por escrito, de uma sugestão sobre algo que quisessem que constasse no documento, sendo tais ideias adicionadas no documento. Percebe-se, com isso, que não houve uma ampla discussão para sua construção.

Não há um exemplar desse primeiro PPP e nem a ata de reunião referente à sua elaboração. Importante ressaltar também que o documento não é de fácil acesso, não estando disponível na biblioteca ou na sala dos professores⁶, encontrando-se apenas na secretaria da escola em uma pasta de arquivo junto com outros documentos, como o Regimento Escolar, o Estatuto do Servidor, Constituição Federal etc.

Chama a atenção ainda o fato de que os professores, que compõem um segmento importante da comunidade escolar e têm formação acadêmica e conhecimentos sobre PPP e a LDBEN, não se posicionaram e aparentemente não demonstraram interesse pelas revisões do documento.

O já citado artigo 142 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, em seu parágrafo V, diz que compete ao gestor escolar “coordenar a elaboração a execução e a avaliação do PPP da escola (...) observando as determinadas determinações da SEDUC/AM” (AMAZONAS, 2010, p. 43). Isso leva a uma reflexão sobre a exigência da secretaria, através da CDE, de que as escolas elaborem e/ou revisem seus respectivos PPPs.

Nos últimos anos, o sistema educacional brasileiro vem exigindo das esferas federal, estadual e municipal que suas unidades escolares elaborem seus Projetos Políticos Pedagógicos a partir dos parâmetros criados pelos próprios órgãos em que são atribuídas as responsabilidades pelos sistemas de ensino, dentro da respectiva esfera (ESTEVAM *et al*, 2014, p. 4).

⁶ Como professora da escola e pesquisadora, tive dificuldade de acesso ao PPP, pois este está arquivado em uma pasta na secretaria da escola e apenas a secretária pode manuseá-la. Por isso, tive que solicitar várias vezes o documento até que a funcionária tivesse tempo para disponibilizá-lo.

Percebe-se que, ainda que seja uma exigência, a resposta a essa demanda tem sido lenta e só realizada por obrigação. No caso da escola X, é possível pensar em duas possibilidades para que a elaboração e revisão do PPP não tenham partido de iniciativa da própria comunidade escolar. A primeira é que a exigência por parte da SEDUC pode ter gerado algum tipo de insatisfação e letargia relativa ao processo e, como consequência, os professores e a equipe gestora não tomaram a iniciativa de propor uma revisão. A segunda possibilidade está relacionada ao entendimento de que essa falta de iniciativa pode ser atribuída à pouca experiência na área de educação com relação à avaliação dos processos, uma vez que os envolvidos na escola acabam se concentrando apenas nos resultados.

Em relação à exigência de revisão do PPP, houve uma determinação da CDE 6 para que a escola a realizasse, com prazo até abril de 2016. Tal ação, teoricamente, promoveria uma mobilização da comunidade quanto à participação na gestão escolar, uma vez que há uma reflexão acerca de questões pertinentes à escola. Destaca-se, entretanto, que essa revisão foi realizada, mas não contou com a participação de toda comunidade escolar.

No entanto, as pesquisas e orientações normativas demonstram a importância de que todo o processo de discussão e revisão do PPP seja realizado com a participação de toda a comunidade escolar. Nesse sentido, na gestão democrática e participativa, a comunidade escolar tem uma participação ativa nas deliberações da escola, por meio da atuação em Conselhos Escolares ou equivalentes. Sua relevância está no fato de que “a gestão democrática proporciona o compartilhamento de tarefas e responsabilidades o que auxilia o gestor, pois a resolução de problemas é feita em conjunto com os demais membros da escola” (BOTLER; LIMA; DIAS, 2012, p. 66).

Em relação à coordenadoria, há visitas de supervisão periódica à escola X; ainda assim, não há registros de solicitação de mudança na condução dos processos ou de planejamentos mais participativos.

Importante compreender que a proposta do PPP é ser constituída pelas ações desenvolvidas na escola. Para que elas sejam colocadas em prática, é fundamental que ocorram discussões entre a equipe gestora e a comunidade escolar. Porém, na escola pesquisada, nem todas estão nele descritas. Ainda que não haja um documento escrito e revisado de forma coletiva, é possível que ele esteja sendo

executado por uma via que não a documental, isto é, ele existe nas ações, que não são registradas.

Em relação a essa questão, considera-se que o problema proveniente dos poucos registros das ações no documento é que não se cria um calendário institucional na escola, sendo elas realizadas de forma improvisada. Essa situação também instigou a continuidade dos questionamentos da pesquisa, principalmente no sentido de pensar se a falta de sistematização das atividades escolares reverbera na continuidade e adesão às ações e aos projetos que obtiveram sucesso na escola. A percepção é que, além da não criação de uma cultura de avaliação e aperfeiçoamento de tais atividades, a falta de organização pode interferir no alcance das metas e dos objetivos que poderiam estar traçados no PPP.

Pelo exposto, o PPP não contém algumas das ações pedagógicas executadas em seu âmbito, sendo seu conteúdo também desconhecido pelos novos professores que chegam à escola, tendo em vista que o documento fica arquivado na secretaria da escola e não há nenhum histórico registrado de discussão do conteúdo entre os integrantes da instituição após sua revisão.

Por isso, as atividades escolares são organizadas considerando-se apenas a necessidade e o contexto em que cada uma delas está inserida, seja para comemorar datas festivas ou como parte de avaliações bimestrais. Sabe-se, no entanto, que esse papel educativo poderia ser potencializado se tais projetos estivessem direcionados e sistematizados para o alcance de objetivos pedagógicos claros, de maneira que a comunidade escolar também conseguisse participar e vislumbrar tais metas.

Em relação ao processo de elaboração, revisão e execução do PPP, este ocorreu aparentemente sem questionamentos por parte dos docentes. Também a partir da minha experiência e envolvimento como professora na escola X, foi possível constatar uma distância em relação ao PPP e às ações que ele propõe contemplar.

É importante ressaltar que, mesmo reconhecendo a importância de se garantir o espaço de participação dos pais, alunos e funcionários no processo de elaboração e revisão do PPP, o foco da pesquisa foi delimitado à atuação dos professores, tendo em vista, principalmente, que esses profissionais tendem a construir, em sua formação acadêmica, conhecimentos e reflexões acerca do documento.

Além disso, ele está diretamente relacionado ao seu trabalho. Estevam *et al* (2014, p. 5) esclarece que “há de se convir que seja os professores que contribuem com os aportes teóricos para fundamentar as opiniões expressas por todos os participantes da construção do PPP, bem como na redação técnica desse instrumento”. Por isso, espera-se que haja alguma preocupação em contribuir para sua sistematização, pois serão os docentes, na prática, que desenvolverão as ações nele planejadas.

Seguindo o caminho relatado até aqui, chegou-se, então, ao problema que propõe englobar os questionamentos anteriores e definir o caso de gestão descrito: que ações podem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar um maior envolvimento na revisão do PPP de uma escola de Manaus, destacando a colaboração dos professores no processo?

O capítulo seguinte buscou, a partir do levantamento e análise de dados, trazer elementos que contribuíssem para responder ao questionamento. Pretendeu-se analisar a importância dada ao PPP na escola X, especialmente em relação à atuação da gestão e do trabalho dos professores, verificando em que medida ele refletia as ações pedagógicas da instituição educacional.

2 ANÁLISE DAS AÇÕES GESTORAS NA ORIENTAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS PROFESSORES NO PROCESSO DE REVISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

No capítulo anterior apresentou-se um caso de gestão a partir da elaboração e revisão do PPP de uma escola estadual situada na zona norte da cidade de Manaus/AM. Com relação às principais evidências que o consolidam, foi destacado o pouco envolvimento da equipe docente no movimento de elaboração e revisão periódica do documento e a falta de correspondência entre o que está sistematizado no PPP e a totalidade das ações pedagógicas atualmente desenvolvidas na escola.

Neste capítulo, foi tecido um diálogo com autores como Veiga (2003; 2004; 2010), Paro (2010), Rossi (2003), Vasconcellos (2004) e Padilha (2003), dentre outros, por meio de textos vinculados à gestão escolar, natureza regulatória x emancipatória do PPP e participação da comunidade na escola. Após a apresentação dessa fundamentação teórica, dividida em três seções, com a finalidade de embasar as análises do objeto deste estudo, foram apresentados os aspectos metodológicos que se constituem no caminho percorrido para a realização da pesquisa.

Para a produção dos dados, foi utilizado o método de entrevista semiestruturada, com representantes do grupo de professores da escola X, apoio pedagógico, pedagogos e diretor.

Por fim, foram analisadas as respostas dos diferentes participantes, agrupadas em três eixos, com o intuito de compreender a visão de cada um deles sobre o trabalho desenvolvido na escola pela equipe gestora, a participação na revisão do PPP e a estruturação do trabalho desenvolvido pelos professores, verificando em que medida o documento reflete as ações pedagógicas.

2.1 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA RELACIONADOS À REVISÃO DO PPP

Esta seção trata do referencial teórico estruturado a partir da literatura acerca da gestão democrática participativa, do PPP e do planejamento participativo, desenvolvido com o objetivo de embasar as análises dos dados obtidos a partir das entrevistas na pesquisa de campo. Foram eleitos os seguintes eixos de análise: (i)

gestão democrática, (ii) a natureza do PPP e (iii) a cultura do planejamento participativo na escola.

2.1.1 Aspectos da gestão democrática e participativa

A gestão democrática como princípio constitucional objetiva envolver todos os membros da comunidade escolar no processo educativo por meio da participação consciente nos processos administrativos e pedagógicos da escola, o que consolida uma prática democrática. Segundo Veiga (2004, p. 19),

a gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Nesse sentido, a gestão escolar organiza as ações que lhe competem para promover a participação coletiva da comunidade escolar, com destaque para o PPP como mecanismo que propicia tal participação. Dessa forma, “o processo de trabalho pedagógico, por ser uma relação entre sujeitos que se firmam como tais é uma relação necessariamente democrática e assim deve ser tratada em sua concepção e execução” (PARO, 2010, p. 776).

Ainda sob a ótica do autor, a educação formadora de personalidades humano-históricas requer uma relação democrática, aquela em que tem vigência a autoridade democrática. Nessa perspectiva, a autoridade é um tipo de poder estabilizado denominado “poder legítimo”, que supõe a concordância livre e consciente das partes envolvidas. Nesse sentido, essa instituição exige, para a realização de seu objetivo, uma mediação administrativa *sui generis*, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto de coordenação do esforço humano coletivo.

Nesse cenário, a implantação de processos e práticas de participação para efetivar a gestão democrática resulta em um aprendizado político fundamental para se repensar a dinâmica de construção de uma cultura de participação e de gestão democrática, que contribua para a participação efetiva e o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam. Entre os

elementos propostos como instrumentos de fortalecimento de gestão democrática estão, segundo o MEC (BRASIL, 2004, p. 28-29),

o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

Desse modo, a construção de uma educação emancipatória pode ser atingida através da formação para a democracia e da conscientização dos cidadãos sobre a importância da participação ativa na vida pública, que acarreta a distribuição de poder. É fundamental ressaltar a importância da eleição para gestor escolar como elemento “fundamental para romper com a lógica autoritária em que se estruturam as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares” (MEC, SEB, 2004, p. 30).

De acordo com o MEC (2004), essa forma de escolha dos diretores pode ser tida como a mais democrática, pois a comunidade escolar escolhe o seu próprio representante. De acordo com Paro (2001), a eleição como forma de escolha também possui suas limitações, tendo em vista que não consegue romper totalmente com o clientelismo e o corporativismo ainda presentes na instituição escolar. Mesmo assim, ressalta que a forma de escolha por si só pode não definir o tipo de gestão que será desenvolvida na escola, vez que a eleição não garante a democratização da gestão. No entanto, associada a outras modalidades de escolha, como provas específicas e apresentação de planos de trabalho, pode tornar-se um excelente caminho para a escolha dos diretores.

Ainda de acordo com a perspectiva de gestão democrática, o Conselho Escolar é outro instrumento que tem o intuito de potencializar e possibilitar a discussão das demandas da escola. O Grêmio também favorece a participação social, sendo um instrumento imprescindível para o fortalecimento da gestão democrática, tornando-a mais participativa e dialógica.

Como órgão que amplia os espaços de participação política da comunidade escolar, este possui natureza consultiva, deliberativa e mobilizadora e sua esfera de atuação e atribuições depende das diretrizes do sistema de ensino e das definições

das comunidades local e escolar. De acordo com Botler, Lima e Dias (2012), na gestão democrática e participativa, a comunidade tem participação ativa na definição e no desenvolvimento das ações realizadas pela escola, por meio da atuação em Conselhos Escolares ou equivalentes. Isso permite que os pais e a comunidade possam coletivamente lutar por melhores condições educativas, humanas e financeiras, bem como buscar autonomia, ajudando-os a pensar criticamente e, conseqüentemente, alcançar a melhoria do ensino.

Outro elemento que tende a se estabelecer como instrumento de gestão democrática é a autonomia de gestão financeira da escola. Lück (2009) esclarece que os esforços pela democratização escolar e descentralização da gestão também concederam às escolas relativa autonomia da gestão financeira. Isso favoreceu a resolução de muitos problemas de consumo, manutenção e reparos, porque o recebimento de recursos financeiros passa a ser proporcional ao quantitativo de alunos matriculados.

Tais recursos, provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) do Governo Federal, são repassados anualmente às escolas públicas com mais de 50 alunos e com uma unidade executora (UEX), como é o caso da APMC, que se constituem com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, formada por pais, professores, alunos e funcionários da escola. A utilização dos valores dessa e de outras fontes é feita de acordo com as decisões dos órgãos colegiados da escola.

A APMC configura-se, assim, também como um meio para discussão e planejamento sobre a utilização dos recursos recebidos pela escola em função do desenvolvimento de uma educação de qualidade, podendo concretizar seu objetivo de integrar a família e a escola.

A gestão de uma escola também encontra no Grêmio Estudantil uma forma de contribuir para sua democratização. A Lei nº 7.398/85 assegura o direito de organização dos estudantes por meio desses órgãos como entidades autônomas representativas dos interesses dos alunos. De acordo com o exposto, “destaca-se em especial, na realização de gestão democrática, a atuação de órgãos colegiados, que são organizadores da participação dos membros da comunidade escolar nessa gestão” (LÜCK, 2009, p.72).

Como é possível perceber, a gestão democrática ainda está fortemente atrelada à participação da comunidade escolar por meio de sua representatividade em órgãos colegiados. Entretanto, no interior das escolas, percebe-se que a gestão

democrática ainda não ocorre com a plena participação, pois o que se observa é que os órgãos colegiados são criados, mas nem sempre cumprem o seu papel. Além disso, em algumas escolas, como é o caso da escola X, alguns desses órgãos ainda não foram criados.

De acordo com Lück (2009), a gestão democrática pode não ter um caráter participativo quando os órgãos colegiados existem formalmente, mas as decisões são tomadas pela direção da escola e os pais são envolvidos apenas para dar aval às decisões tomadas, assinar e conferir as prestações de contas. Ainda de acordo com a autora, nesse cenário, perde-se o espírito de gestão democrática e colegiada, que se pressupõe participativa em todos os momentos.

Sendo assim, na perspectiva da gestão democrática, o gestor escolar, junto com sua equipe gestora, tem o desafio de articular caminhos para que a consolidação desses instrumentos de gestão democrática e participativa aqui apresentada realmente se dê na escola, uma vez que a participação democrática não ocorre espontaneamente, sendo resultado de um processo histórico de construção coletiva.

A gestão participativa visa à superação da participação representativa para que essa possibilidade de gestão democrática não se esgote em construções formais e ritualistas da representação, o que pode resultar na falta de comprometimento com o que foi construído e planejado.

Entende-se, que para a gestão participativa se tornar realidade no âmbito escolar, é necessário que seja buscada e apreendida por todos. A gestão democrática da escola então passa a adotar um caráter diferente, mais humanizado, direcionado para o aluno e para o seu pleno desenvolvimento, segundo Hora (2006, p.52) passa a “ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre em busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto pedagógico construído coletivamente” (FEITAS E OLIVEIRA, 2011, p.15).

Diante do exposto, se fazem necessárias mudanças na forma de organizar e oportunizar a participação da comunidade, a fim de que possa se concretizar a gestão participativa, o que possibilita elevar os níveis de participação da comunidade no ambiente escolar nos processos decisórios e não apenas contar com a participação da comunidade na execução do que foi decidido.

2.1.2 A natureza do PPP

A escola como instituição social reflete a sociedade na qual está inserida. Ao longo do tempo, junto com as transformações e evolução da sociedade, se dá a educação. A globalização, a economia e os avanços tecnológicos ocasionaram algumas mudanças no setor educacional, inclusive no que se refere ao trabalho dos docentes para se adaptar às exigências do mundo social e de seus respectivos sistemas de ensino.

Todo esse processo de evolução da educação não acontece sozinho. Junto com ela, muda o processo de atuação do governo no setor educacional e também dos profissionais da educação, ao terem que mudar seu foco e método de trabalho no interior das instituições escolares visando atender as exigências sociais (PEDROZA, 2011, p. 3).

Diante do exposto, a escola passa a ser vista como uma instituição complexa, sendo não mais apenas para uma educação formal, como também para o enfrentamento de problemas sociais, oriundos de uma sociedade diversificada. Isso porque sua estrutura é utilizada em campanhas governamentais para a conscientização dos cidadãos sobre transmissão e combate a doenças e violência, por exemplo, além de algumas que ainda oferecerem oficinas e cursos para preparar pais e alunos para o mercado de trabalho. Dada a importância dessas transformações, a escola precisa repensar sua forma de trabalho, na busca por uma educação de qualidade, adaptando-se, com isso, às demandas sociais.

Nesse sentido, tomamos o PPP como instrumento que possibilita o exercício da participação, podendo contemplar as diferentes visões dos sujeitos sobre a realidade da comunidade na qual a escola está inserida. Em sua construção, é preciso considerar o que a escola é hoje e como seus atores almejam que ela seja no futuro. Sua revisão se faz necessária e torna-se um desafio no sentido de que toda mudança gera rupturas com o estado atual das coisas. Gadotti (2000) afirma que

todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se atravessar um período de instabilidade e buscar nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação do possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 2000, p.38)

Diante dessa perspectiva, percebe-se que a história da escola é importante e que o PPP “deve ser construído pela visão temporal, que todos os participantes compromissados têm da escola no presente, em especial a equipe docente, e elaborem ações que deverão ser realizadas no futuro” (ESTEVAM *et al*, 2014, p. 2).

Cabe ressaltar que o PPP possui uma natureza inovadora relacionada às mudanças que ações planejadas podem ocasionar ao modificar o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Neste trabalho, tomou-se o sentido de inovação como modificações educacionais intencionais, sistemáticas e planejadas. Messina (2001, p. 226) destaca “que a inovação não é um fim em si mesma, mas um meio para transformar os sistemas educacionais”.

Veiga (2003) discute o significado de inovação e de projeto político pedagógico apoiando-se nas contribuições de Boaventura de Souza Santos (1987, 1989, 1997), distinguindo “inovação regulatória e inovação emancipatória”. Para ela, a de cunho regulatório ou técnico nega a diversidade de interesses e de atores presentes, porque não é uma ação da qual todos participam: “a inovação regulatória significa assumir o projeto político pedagógico como um conjunto de atividades que vão gerar um produto: um documento pronto e acabado” (VEIGA, 2003, p. 271).

Quando a escola realiza a revisão de seu PPP fundamentada na inovação regulatória, é gerado um documento programático, que serve para a perpetuação do instituído, preocupando-se apenas com a dimensão técnica e, por isso, passando a ser mera cumpridora de normas burocratizadas que buscam atender prioritariamente os prazos determinados pela CDE.

Na qualidade de instrumento de políticas públicas alicerçadas na lógica do planejamento estratégico empresarial, o projeto é concebido como instrumento de controle, atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais e estratégias que emanam de vários centros de decisão (ROSSI, 2003, p. 325).

Nesse contexto, sendo elaborado por especialistas, deixa de fora quem inova, como professores, técnico-administrativos, alunos e pais, sendo a dimensão técnica sobreposta em detrimento das dimensões política e sociocultural.

Portanto, a simples existência do PPP não faz da escola um *lócus* de exercício da democracia e autonomia, o que leva à reflexão sobre a funcionalidade desse projeto, que pode simplesmente não ter a função de nortear o trabalho

pedagógico, sendo mais um dos documentos com o objetivo de contemplar a legislação.

Já a perspectiva emancipatória,

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

Sob essa ótica, a elaboração do PPP atende à diversidade, na medida em que é inclusivo, possibilitando a participação de quem inova e dando-lhes a oportunidade de propor mudanças e alternativas para os diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo da instituição de ensino. Com isso, enfatiza o processo de construção de uma gestão democrática. Corroborando com essa perspectiva, Rossi (2003, p. 325) contribui afirmando que

o PPP emancipador pressupõe a construção de um modelo de gestão democrática envolvendo diferentes instâncias que atuam no campo da educação (escola-comunidade e demais forças sociais), visando à emancipação voltada para a construção do sucesso escolar e a inclusão como princípio e compromisso social.

Assim, a elaboração do PPP pode ser compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola têm a liberdade de identificar problemas, discutir e propor soluções, assumindo um compromisso social pela busca de uma educação de qualidade que resulta no sucesso escolar dos estudantes. De acordo com Veiga (2002, p. 2),

para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.

Segundo Estevam *et al* (2014), um grande obstáculo para a construção do PPP é o tempo. Em seu cotidiano, a equipe gestora enfrenta uma grande demanda de atividades e muitos professores fazem jornada dupla e até mesmo tripla de trabalho. Por isso, é preciso sistematizar as ações a serem desenvolvidas para

revisão do PPP, otimizando o tempo disponível e desenvolvendo estratégias, para que as contribuições sejam relevantes, propiciando o espaço necessário para pensar o fazer pedagógico.

Os autores ainda destacam as dificuldades enfrentadas por alguns professores em expor suas ideias no momento de elaboração e revisão do PPP, a falta de clareza em relação aos problemas e as potencialidades da escola, a escassez de tempo, o discurso de desalento, as divergências na escolha dos aportes teóricos para a elaboração do PPP, dentre outros.

Destaca-se o aspecto da complexidade do processo de construção do PPP para que não se tenha a ingênua ideia de que sua mera existência torna a escola um *lócus* de autonomia. Pelo contrário, a criação desse instrumento de democracia é complexo e árduo e põe em xeque a função real de PPPs existentes, mas não funcionais e atuantes, sendo muitas vezes documentos burocráticos que apenas contemplam o que está posto na legislação.

A participação dos professores nesse complexo processo de construção ou revisão do PPP gera, de acordo com Estevam *et al* (2014, p. 7), a aquisição imediata de saberes.

Em relação ao docente que participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico, existe uma percepção que tal ação permite de imediatas duas aquisições a este profissional, a primeira é a do reconhecimento da própria identidade profissional e a segunda é aquela que desencadeia na reflexão e mudança da práxis pedagógica.

Percebe-se, assim, a importância da efetiva participação dos docentes na construção e revisão do PPP, pois essa prática mantém um processo contínuo de reflexão e avaliação da prática pedagógica executada por esses profissionais nas instituições de ensino.

2.1.3 Cultura do planejamento participativo na escola

A gestão democrática implica a participação dos atores escolares no processo de planejar as ações educativas, propondo metas e estratégias para atingi-las. Esse planejamento é fundamental em função do alcance dos objetivos propostos e permite que o diretor seja auxiliado pela comunidade escolar. “Logo toda ação planejada pela escola deverá ser pensada de modo que a comunidade

escolar deva ser envolvida para aprimorar o serviço prestado” (BOTLER; LIMA; DIAS, 2012, p. 5-6). Padilha (2001, p.45) define o conceito de planejar ao descrever que ele

é uma atividade intrínseca a educação por suas características básicas de evitar o imprevisto, prever o futuro, de estabelecer caminhos que podem nortear mais apropriadamente a execução da ação educativa especialmente quando garantida a socialização do ato de planejar, que deve prever o acompanhamento e a avaliação da própria ação.

Percebe-se a importância de considerar o ato de planejar como uma atividade que evita o imprevisto no trabalho pedagógico da escola, direciona-o e impede a fragmentação das ações pedagógicas. Portanto, planejar significa desenvolver o caminho que se irá trilhar para realizar o que foi pensado em necessidade da resolução dos problemas enfrentados pela escola.

Como já apontado, o ato de planejar na perspectiva democrática está intimamente relacionado à mobilização do elemento humano, com o objetivo de solucionar problemas, o que resultará na transformação da escola. Lück (2006, p. 30) reflete sobre essa questão, ressaltando que

a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalização, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando à efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

Dessa forma, a mobilização da comunidade consiste em um processo de socialização educativa, visando à eliminação da atuação individualista, para o desenvolvimento de uma cultura de trabalho em equipe. “A participação será efetivada na medida em que os indivíduos se tornem conscientes sobre a importância de suas opiniões para os rumos das escolas” (BOTLER; LIMA; DIAS, 2012, p. 6). Vasconcellos (2004, p. 26), importante pesquisador da temática em relação ao conceito de participação, esclarece ainda que

a participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder-serviço [...] quanto maior a participação na elaboração, maior a probabilidade de que as coisas planejadas venham de fato a acontecer. Todavia, quanto maior a participação, maior a dificuldade de lidar com a massa de dados e, sobretudo, de intenções, propostas, conflitos.

Deve-se, por isso, refletir sobre a importância da capacidade técnica e administrativa do gestor escolar, na medida em que precisa conduzir a equipe gestora no planejamento das estratégias utilizadas para o desenvolvimento do processo de elaboração ou revisão do PPP. Além disso, necessita gerenciar conflitos e criar condições para um diálogo produtivo entre os atores escolares que possa resultar no avanço e consequente conclusão do processo em tempo adequado, visando também atender às orientações da CDE.

Segundo Hernández, é necessário que seja reservado mais tempo para a elaboração do PPP, em especial para assegurar a participação dos professores. Isso porque a maior parte deles trabalha em mais de uma escola, o que dificulta a permanência em reuniões em que se discute questões importantes, podendo prejudicar a contribuição desses profissionais para o processo educativo.

Partindo do pressuposto de que professores e demais funcionários da escola tenham um comprometimento profissional e ético em relação à qualidade da educação, a sensibilização, o convencimento destes precede o envolvimento dos alunos e familiares. Tanto os alunos quanto seus familiares precisarão encontrar motivação na equipe de funcionários da escola para acreditarem na importância desta construção. Além dessa motivação, os próprios professores deverão estar convencidos da necessidade dessa participação já que “a escola não pode ser propriedade dos professores, ela deve incluir toda comunidade educativa no planejamento de suas metas de melhoria” (HERNÁNDEZ, 2003, p. 25).

É fato que no cotidiano da instituição de ensino há uma grande dificuldade em organizar os momentos para a revisão do PPP e promover a efetiva participação de todos os professores. Diante do discurso do autor, justifica-se o enfoque deste trabalho, visto que a sensibilização dos docentes para participação no processo de revisão do PPP e o respectivo suporte para que ela se realize precede a de outros segmentos da escola.

Entretanto, o planejamento participativo não se restringe apenas ao processo da revisão desse documento. É importante que se estabeleça a criação de uma cultura de participação efetiva da comunidade, incitando as pessoas a se pronunciarem, o que contribui para a criação de estratégias que podem afetar positivamente o desempenho e a aprendizagem dos discentes. Nesse sentido, a construção de uma cultura organizacional mostra-se fundamental para a elaboração de um trabalho de qualidade pela comunidade escolar.

O conceito de cultura organizacional se refere, pois, às práticas regulares e habituais da escola, à sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes. Também se refere aos valores que expressam e traduzem em seus discursos comuns, em suas ações cotidianas e em sua comunicação e relacionamento interpessoal regularmente estabelecido (LÜCK, 2009, p. 116).

Além disso, deve-se pensar, também, em formas de se estabelecer um planejamento participativo das ações nas escolas que ultrapassem o formato de discussão via reuniões. Sabe-se que elas utilizam muito pouco outros meios, como os digitais, para promover discussões, resolver demandas e planejar processos. A organização do trabalho do professor já não se configura somente nos espaços da sala de aula, começando, inclusive, a ser esse sujeito remunerado pelo que faz fora dela. Contudo, nossa cultura de pensar a escola ainda vem se restringindo ao tempo em que estamos dentro do ambiente educacional.

Outro ponto a ser discutido está nas formas variadas de pensar o PPP: não há obrigatoriedade, por exemplo, que a discussão e revisão sejam feitas em um momento específico do ano, por meio de um encontro com essa finalidade: isso pode ocorrer durante todo o ano, a partir da sistematização, em cada evento ou outros momentos que reúnam a comunidade escolar, de uma reflexão entre o que efetivamente acontece e o que está registrado no PPP. Isso possibilitaria, por exemplo, que cada encontro se estabelecesse como espaço de reflexão sobre a própria escola. Dessa forma, a revisão do documento que sistematiza o que é a escola será mais lenta, mas também mais produtiva.

As instituições educacionais apresentam uma especificidade resultante da interação sociocultural, cada uma com personalidade diferente, embora norteadas por uma legislação comum. Partindo desse princípio, entende-se que as ações pedagógicas desenvolvidas estão em consonância com o ideário comum das pessoas que as pensam, refletindo, assim, a cultura da instituição, baseada em sua filosofia, missão e visão de futuro.

A próxima seção expõe os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, com a descrição do método e da forma como foi utilizado o instrumento de coleta de dados.

2.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso e seu instrumento de pesquisa a entrevista semiestruturada. Considerada por André (2005) como uma forma de estudo e de seleção do objeto a ser investigado, o estudo de caso qualitativo apresenta quatro características primordiais: particularidade, descrição, heurística e indução.

A particularidade significa que ele foca um fenômeno particular, sendo adequado para investigar problemas empíricos; a descrição significa o detalhamento completo e denso do fenômeno em estudo e a heurística denota que o estudo de caso ilumina a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado, o que pode levar à descoberta de novos significados e à reflexão acerca do fenômeno em estudo.

O presente trabalho se enquadra na tipologia de estudo de caso intrínseco por se ter um interesse inerente ao caso em si, ou seja, investigar a participação dos professores e da equipe gestora no processo de revisão do PPP, além de ser circunscrito a uma escola, o que requer conhecimento mais aprofundado da instituição através da coleta de dados, história da escola, observação do cotidiano escolar, análise de documentos da instituição, produções dos professores e entrevistas com os professores, pedagogos, apoio pedagógico e gestor.

De acordo com o autor, um estudo de caso de sucesso deve conseguir se aproximar das múltiplas dimensões do caso para retratar com fidedignidade a singularidade da situação investigada. Portanto, considerando a complexidade e a multiplicidade, da questão estudada foi que se propôs a entrevista com vários profissionais envolvidos no processo.

Optou-se, por isso, pela técnica da entrevista semiestruturada, já que ela gera a compreensão da perspectiva dos sujeitos da pesquisa e a possibilidade de surgimento de novos aspectos fornecidos pelos entrevistados em relação ao problema.

2.2.1 Pesquisa de campo

Para as entrevistas, foram selecionados os seguintes profissionais da escola X: um diretor, dois pedagogos e um apoio pedagógico, por serem importantes fontes de dados, vez que são os atores que tomam as decisões relacionadas ao trabalho

pedagógico da escola. Também foram entrevistados três professores, por considerá-los importantes agentes que põem em prática as políticas públicas no âmbito da escola. Para a compreensão da ação educativa, pretendeu-se, então, explorar pela análise do discurso desses educadores aspectos significativos do caso, possibilitando o surgimento de novas relações e variáveis.

Para os docentes, o convite foi feito pessoalmente, na sala dos professores, nos turnos matutino, vespertino e noturno. A escolha foi feita por adesão voluntária e disponibilidade em responder à pesquisa naquele momento. O quantitativo de três professores foi adotado com o intuito de se ter a representatividade por turno, o que possibilitou a percepção do trabalho docente desenvolvido na escola em sua totalidade.

Nessa perspectiva, de acordo com Minayo (2001), a entrevista é um instrumento adequado para conhecer o significado das ações e comportamentos de indivíduos sobre a realidade que os cerca e sua cultura.

Neste estudo, seguiu-se o roteiro semiestruturado, tendo sido as entrevistas pré-agendadas e realizadas individualmente na própria escola, visando à escolha do melhor dia e horário pelos participantes, além de registradas em gravação de áudio e transcritas mediante a autorização dos entrevistados por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As entrevistas aconteceram dentro do previsto e transcorreram normalmente entre os dias 24 de maio e 7 de junho de 2016, com uma duração média de 14,5 minutos em sete sessões, sem nenhuma dificuldade de agendamento dos encontros. Os entrevistados reagiram bem aos questionamentos e estavam muito à vontade para respondê-los. Apenas a entrevista com o gestor foi remarcada porque no dia acordado ele precisou atender a alguns pais, o que não estava previsto. A entrevista foi feita na sala da diretoria e interrompida uma vez pela secretária da escola para um esclarecimento.

Para esta pesquisa, criou-se um roteiro de entrevista (Ver apêndices) para os pedagogos e apoio pedagógico e outro para o diretor, pois, apesar de fazerem parte de uma mesma equipe gestora, têm diferentes formações acadêmicas, experiências e trajetórias profissionais. Além disso, também foi criado um roteiro próprio para os professores. Essa estratégia visou à análise da perspectiva dos sujeitos acerca das visões sobre a escola.

Buscou-se compreender a visão dos docentes sobre o trabalho desenvolvido na escola pela equipe gestora, a participação na revisão do PPP, além de elucidar como é estruturado o trabalho por meio de ações educativas, como feiras, mostras e projetos escolares, a fim de fornecer ao leitor uma compreensão acerca do planejamento por eles realizado. No quadro a seguir, está exposta a síntese do roteiro de entrevista e a relação com os eixos de análise:

Quadro 1 - Síntese da entrevista dos professores

Questão	Eixos de Análise	Pergunta
Que ações podem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar um maior envolvimento na revisão do PPP de uma escola de Manaus, destacando a colaboração dos professores nesse processo?	Gestão Democrática	- Como vê o trabalho da equipe gestora? - Como acontece a relação com os outros professores? - Como se estrutura o trabalho dos professores? - Qual é a participação dos professores no Conselho Escolar?
	Natureza do PPP	- Qual é a sua percepção do PPP? - Como entende a sua utilidade no desenvolvimento das ações como professor? - Conhece o PPP da escola? - Como foi sua participação no processo de revisão do PPP?
	Cultura do planejamento participativo na escola	- Como são os projetos interdisciplinares que a escola elabora? - Qual a relação entre os projetos de trabalho/participação da comunidade/receptividade na escola? - Há alguma ação desenvolvida pela gestão para incentivar ou aprimorar a participação nas atividades? - Esses projetos constam no PPP?

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O roteiro da entrevista para pedagogos e apoio pedagógico visou investigar a atuação e contribuição desses profissionais no que diz respeito ao processo de revisão do PPP, bem como o que pensam sobre a utilidade para o desenvolvimento do seu trabalho. Essas questões são muito importantes, pois revelam a relevância dada ao PPP na organização do trabalho pedagógico.

Quadro 2 - Síntese da entrevista dos pedagogos e apoio pedagógico

Questão	Eixos de Análise	Pergunta
Que ações podem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar um maior envolvimento na revisão do PPP de uma escola de Manaus, destacando a colaboração dos professores nesse processo?	Gestão Democrática	- Como entende a relação entre o seu trabalho e as características da gestão democrática?
	Natureza do PPP	- Qual é a sua percepção do PPP? - Como entende a sua utilidade no desenvolvimento das ações como pedagogo? - Conhece o PPP da escola - Como foi a participação no processo de revisão do PPP?
	Cultura do planejamento participativo na escola	- Como ocorre a participação dos professores nessa escola? - Há alguma ação desenvolvida pela gestão para incentivar ou aprimorar a participação nessas atividades? - Como entende a relação entre os projetos de trabalho/participação da comunidade/receptividade na escola? - Esses projetos constam no PPP?

Fonte: Elaboração própria (2016).

A elaboração do roteiro da entrevista para o gestor teve como objetivo investigar a atuação e contribuição desse profissional com relação ao processo de condução da revisão do PPP, além de buscar compreender o que ele pensa sobre a sua utilidade para as atividades diárias na escola, bem com conhecer a existência de ações que aprimorem a participação dos professores nesse processo.

Quadro 3 - Síntese da entrevista do gestor

Questão	Eixos de Análise	Perguntas
Que ações podem ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar um maior envolvimento na revisão do PPP de uma escola de Manaus, destacando a colaboração dos professores nesse processo?	Gestão Democrática	- Como entende a relação entre o seu trabalho e as características da gestão democrática?
	Natureza do PPP	- Qual é a sua percepção do PPP? - Como foi a sua participação no processo de revisão do PPP? - Como entende a utilidade do documento no desenvolvimento das suas ações como diretor?
	Cultura do planejamento participativo na escola	- Como ocorre a participação dos professores nessa escola? - Há alguma ação desenvolvida pela gestão para incentivar ou aprimorar a participação nessas atividades? - Como entende a relação entre os projetos de trabalho / participação da comunidade / receptividade na escola? - Esses projetos constam no PPP?

Fonte: Elaboração própria (2016).

Os roteiros das entrevistas com os professores, pedagogos, apoio pedagógico e gestor levaram em consideração os eixos elencados nos quadros supracitados, propostos no sentido de compreender de que maneira os atores escolares percebiam a gestão democrática, a sua participação no processo de revisão do PPP e o planejamento realizado pela escola.

Os sujeitos da pesquisa foram identificados seguindo uma sequência de números e letras: professor do turno matutino (P1M), professor do turno vespertino (P2V) e professor do turno noturno (P3N), pedagogo do turno matutino (PE1), pedagogo do turno vespertino (PE2), apoio pedagógico (AP) e gestor (G1).

2.3 ANÁLISES DAS PERCEPÇÕES A RESPEITO DAS AÇÕES GESTORAS FRENTE AO PROCESSO DE REVISÃO DO PPP DA ESCOLA

Com o intuito de facilitar a compreensão dos dados produzidos por meio das entrevistas, a análise é apresentada por eixos, quais sejam: gestão democrática, natureza do PPP e cultura do planejamento participativo, reunindo o que cada profissional relatou sobre tais temas. Esses mesmos eixos foram trabalhados anteriormente no referencial teórico e na construção dos questionários. Tal forma de

organização tem o intuito de propiciar uma análise holística das questões, ou seja, a compreensão do fenômeno em sua totalidade e globalidade.

Foi tratada nesta seção a percepção dos profissionais da escola X a respeito de sua atuação no processo de revisão do PPP, suas contribuições para a promoção da gestão democrática e participativa e a importância do planejamento participativo. Ao realizar a pesquisa de campo, foi possível conhecer os anseios, as frustrações e as expectativas dos profissionais da escola X no que se relaciona ao processo de revisão do PPP.

Com o intuito de compreender melhor o posicionamento e a percepção dos docentes entrevistados, fez-se necessário conhecer sua formação e tempo de atuação na instituição, indicados na tabela a seguir:

Tabela 3 - Trajetória profissional dos entrevistados

Cargo/ Função	Código	Tempo de Serviço na escola	Escolaridade
Professora	P1M	6 meses	Graduada em História.
Professora	P2V	5 anos	Graduado em Educação Física.
Professora	P3N	5 anos	Graduado em Educação Física.
Pedagogo	PE1	3 anos	Graduado em Pedagogia e Filosofia e Bacharel em Direito.
Pedagoga	PE2	5 anos	Graduada em Pedagogia.
Apoio pedagógico	AP	2 anos	Graduado em Pedagogia.
Gestor	G1	6 meses	Graduado em Pedagogia e Teologia.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As informações supracitadas demonstram que os profissionais que constituem a equipe gestora, assim como os professores que compõem o seu quadro, têm formação compatível para o cargo que ocupam. No entanto, apenas os docentes do período vespertino e noturno e a pedagoga do turno vespertino estão há um tempo considerável na escola; os demais são recentes na instituição e o gestor está iniciando sua experiência na função.

Espera-se que essa variação dos tempos de permanência na escola auxilie na análise, possibilitando a compreensão da realidade escolar vivenciada no processo de revisão do PPP, o que contribuirá para uma análise desse processo.

2.3.1 A percepção dos atores escolares sobre a gestão democrática

Nesta seção discorreremos sobre a forma como os sujeitos de pesquisa percebem a gestão democrática desenvolvida no âmbito da escola X, compreendendo as inúmeras incumbências da gestão escolar para alcançá-la, especialmente no que se refere aos inúmeros atores que dela fazem parte, com diferentes formações e experiências educativas. Portanto, torna-se um desafio conciliar e articular diferentes pontos de vistas em função do desenvolvimento de um projeto educativo de caráter democrático para o alcance dos objetivos traçados em conjunto.

Nesse sentido, o papel desempenhado pela equipe gestora é de suma importância para direcionar e concatenar os esforços realizados pela comunidade escolar durante o planejamento, desenvolvimento e execução das ações de cunho pedagógico, administrativo e financeiro.

Inicialmente com o propósito de analisar qual é a perspectiva dos professores em relação ao trabalho desenvolvido pela gestão escolar, perguntou-se aos sujeitos da pesquisa sobre como veem o trabalho da equipe gestora. O professor do turno vespertino respondeu que, com a atual gestão, que teve início em fevereiro de 2016, a escola passou a apresentar melhorias em sua estrutura física, ressaltando, ainda, que percebeu a força de vontade em realizar mudanças.

A partir de agora da nova gestão a gente percebe pelo menos força de vontade de fazer mudanças, a gente consegue visualizar isso. Não é à toa que a gente tá agora com a escola sendo equipada com os condicionadores de ar [novos], a pintura da escola, eu já obtive ajuda dele consegui montar uma sala de jogos, infelizmente acho que vão me tomar. Mas há força de vontade dele em ajudar, a gente pode olhar assim e dizer, poxa comparado com a antiga gestão nós estamos evoluindo (P2V. Entrevista concedida em 31/05/2016).

A professora do turno noturno também mencionou o caráter recente da atual gestão e a sua disponibilidade em atender às demandas propostas pelos docentes: “a atual gestão, que é recente, tem só meses de trabalho, eu venho notando que a gestão ela tenta se aproximar do professor, tenta atender na medida do possível algumas solicitações” (PN3. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Já a professora do turno matutino respondeu que as ações precisavam ser sistematizadas para que os docentes conhecessem claramente os objetivos do

trabalho a ser desenvolvido pela escola e, dessa forma, realizá-lo com mais qualidade. De acordo com ela, a falta de uma sistematização faz com que eles desenvolvam um trabalho sem referência, o que ocasiona planejamentos individuais.

Acho que de certa maneira falta uma maior sistematização. Não diria nem organização, mas sistematizar aquilo que se faz pra que fique claro aonde se quer chegar e pra que a gente faça com mais qualidade, eu sinto as coisas pouco amarradas, pouco fechadas, sistematizadas isso deixa todo mundo um pouco frouxo, um pouco sem elo, então eu faço as minhas coisas em História, o outro professor faz, quem tá há mais tempo tem mais habilidade pra fazer, quem tá há menos tempo fica um pouco voando e a gente vai meio que deixando as coisas acontecendo, acontecendo (P1M. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Relatou ainda que “falta amarrar melhor o diálogo entre todos da escola, especialmente acho que a gestão ela pode liderar mais, acho que isso não fere a nossa autonomia, acho que isso ajuda a orientar”. Pode-se perceber, assim, que a docente aponta a necessidade de uma atuação mais contundente da gestão no sentido de orientar o trabalho desenvolvido na escola.

Sua fala converge para o que foi discutido no capítulo anterior no que diz respeito ao protagonismo da equipe gestora para a promoção de ações pedagógicas e administrativas capazes de refletir a identidade da escola, sua intencionalidade e filosofia. Há uma dificuldade anterior à promoção da gestão democrática se a escola ainda não é capaz de estabelecer, de maneira conjunta, aonde quer chegar, quais ações propor e qual rumo pretende seguir. Nesse sentido, atribui-se à gestão da escola a tarefa de sistematizar as ações, conforme afirmam Botler, Lima e Dias (2012, p. 5).

A gestão democrática vai planejar suas ações na área educativa propriamente dita da escola, definindo as linhas de atuação em função dos objetivos das comunidades e dos alunos, propondo metas a serem atingidas, onde o diretor é auxiliado nessa tarefa pela comunidade escolar.

Ao adotar esse papel, o gestor democrático busca o auxílio da comunidade escolar, o que implica uma liderança democrática capaz de interagir com todos os segmentos da comunidade escolar. É, portanto, atribuição da gestão escolar criar alternativas para que as ações desenvolvidas pela escola sejam sistematizadas, o que pode contribuir para uma melhoria na qualidade da educação oferecida pela instituição. Fazendo uma correspondência com as falas dos sujeitos entrevistados, é

possível perceber a dificuldade da gestão quanto à promoção desse elemento, que cria metas e estabelece caminhos para a ação escolar.

Outro fator importante para se pensar a questão da gestão democrática é a forma pela qual a comunicação se estabelece na escola X. A pedagoga do turno vespertino tem um posicionamento semelhante ao da professora que atua no turno matutino. Ela indicou que a escola deve unificar o discurso para que possa compartilhar os mesmos objetivos e que, quando isso não ocorre, torna-se difícil cumprir as ações traçadas: “Eu percebo que nós temos que falar a mesma linguagem, que nós possamos estar com o mesmo objetivo, nós precisamos e nós não temos isso muitas vezes, aí fica difícil de cumprir algo” (PE2. Entrevista concedida em 24/05/2016).

O diálogo é um ponto fundamental na gestão democrática, pois é preciso ouvir o outro e expressar suas opiniões para que se dê a discussão de fatos que precisam ser refletidos e solucionados pela escola. Destaca-se o que Libâneo (2004, p. 103) esclarece sobre o êxito do trabalho em equipe.

Para que o trabalho em equipe funcione, os membros dessa equipe que compreende a escola devem desenvolver algumas competências, como: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis.

A preocupação assinalada pelo autor também está presente na fala do gestor da instituição pesquisada: “eu acho que uma das coisas que penso que seja importante, dentro da gestão democrática é a comunicação. Trabalhar a coisa com transparência, o teu discurso aliado a tua prática” (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016). Percebe-se, com isso, sua preocupação em desenvolver a transparência no processo de comunicação entre a gestão e a comunidade escolar.

A escola necessita sistematizar as ações, como já apresentando, a fim de que todos saibam a que resultados pretende chegar com sua execução. Nota-se pelos discursos a necessidade de estabelecer algumas estratégias para melhorar a comunicação entre os três turnos de funcionamento, visando à fala de uma mesma “língua” por todos os profissionais da escola. Percebe-se que há uma dificuldade no processo de comunicação entre os turnos e entre a equipe gestora e os professores nos respectivos turnos de trabalho. Isso ocorre devido à falta de criação de contextos de e para o diálogo, ou seja, de falas e escutas entre os integrantes e

propostas de como lidar com o que emerge desse diálogo. Por sua vez, a falta de uma fala clara entre a equipe gestora e os professores leva esses profissionais a realizarem planejamentos isolados.

A democratização da escola requer o exercício do diálogo, do respeito às diferenças e da liberdade de expressão. De acordo com Botler, Lima e Dias (2012), a participação está atrelada a decisões e opiniões que compreendam que, para a escola desenvolver um ensino de qualidade, é imprescindível a participação de todos. Nesse sentido, o processo de gestão democrática é aperfeiçoado dentro das instituições educacionais.

Conforme explica Pereira (2011), significativos avanços nos debates em prol de uma gestão escolar com características democráticas ocorreram a partir da promulgação da CF/88 e da LDBEN 9394/96. Também a implementação do Plano Nacional de Educação – Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001– se estabeleceu como estratégia essencial para pensar e conquistar a autonomia da escola, criando, para esse fim, ações fortalecedoras da participação dos atores da comunidade escolar, visando estabelecer impactos significativos na melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Portanto, o processo de redemocratização das bases sociais, políticas e educacionais ainda é muito recente em nossa história, lançando desafios constantes à construção de um cotidiano escolar no qual o exercício de direitos e deveres se convertam em ações concretas à emancipação do indivíduo.

Para uma melhor compreensão acerca do trabalho desenvolvido pela equipe gestora da escola X, perguntou-se a um dos pedagogos se ele caracterizava o desenvolvimento do seu trabalho como uma gestão democrática.

Dentro de um processo de uma instituição que necessariamente precisa ser democrática, a gente tem lampejos de gestão democrática. Mas dentro de um processo de três anos que eu trabalho a gente ainda tem muitos resquícios de uma política autoritária, autocrática, limitadora de espaços, de liberdade. Então a democracia nesse sentido ela é uma conquista, mas não se pode dizer que ela é extremamente democrática. Ela tem traços muito fortes de uma gestão patrimonialista, não é nem uma gestão democrática é uma gestão patrimonialista mesmo. Então a minha experiência, a minha tendência é de construção de gestão democrática, sempre, mas a instituição em si não (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Apontou um caráter ainda incipiente da gestão democrática dentro da instituição de ensino. Sua experiência como profissional baseia-se em ações que visam à construção da gestão democrática.

Assim, é possível perceber o quanto o discurso do pedagogo vai ao encontro do próprio contexto no qual a escola se insere. Há mais de uma década a atenção de estudiosos da educação tem se concentrado na reflexão acerca das tendências democratizantes presentes nas instituições educacionais do Brasil e as consequentes resistências, de cunho autoritário, decorrentes de uma ordem patrimonial ainda em vigor.

Mendonça (2000), a partir de uma perspectiva fundamentada em Max Weber e Raimundo Faoro, demonstra como, historicamente, as relações entre instituições do estado brasileiro são permeadas por componentes patrimonialistas, uma “forma de organização social baseada no patrimônio, uma forma tradicional de organização da sociedade inspirada na economia e no poder domésticos e baseada na autoridade santificada pela tradição” (MENDONÇA, 2000, p. 50-51).

Nesse sentido, é importante lembrar que a escola se consolida como parte integrante do conjunto das várias instituições que compõem o aparelho estatal, sendo importante perceber de que maneira os elementos de ordem patrimonial repercutem na esfera de gestão escolar. A partir do que foi apresentado nos capítulos anteriores, percebeu-se que o estado do Amazonas possui sérias dificuldades em estabelecer a cultura democrática dentro de suas esferas de gestão, o que reflete nas escolas gerenciadas pela rede estadual.

Ainda que iniciativas de gestão democrática estejam se estabelecendo recentemente no estado, o sistema de educação pode trazer traços desse histórico de gestão patrimonial, tendo em vista que, para efetivar alguma mudança de posicionamento na gestão de uma instituição, como a escolar, demanda-se tempo. Nesse sentido, quando indagado se suas ações profissionais estão de acordo com a proposta de gestão democrática, o gestor da escola respondeu da seguinte forma:

Eu acredito em alguns aspectos. Eu volto a falar, centrar nisso, nessa questão de delegar. Eu acho que você não muda a realidade de uma escola, e não muda sozinho, você mesmo precisa passar por um processo de mudança, se você foi formado, dentro de uma perspectiva, entre aspas, tradicional, você vai acabar também na tua ação agindo assim no teu dia a dia escola (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Ainda explicando sobre a realidade vivenciada pela escola, ressaltou que o Grêmio Estudantil e a Congregação de Professores e Pedagogos devem funcionar efetivamente para que se tenha uma participação expressiva da comunidade nos processos democráticos educacionais.

Por exemplo, na nossa realidade, muitas vezes temos coisas que são pró-forma, o Grêmio precisa funcionar que é a representação dos discentes, a Congregação dos Professores precisa funcionar dentro da escola, a participação de um número expressivo da comunidade, então a gestão democrática é pensada a partir da ação de todos, da participação de todos, então volto a dizer não é tarefa fácil trazer a comunidade para o contexto da escola (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

É possível apreender, com isso, que a gestão democrática envolve a participação de todos os atores escolares, visão que encontra fundamento no que os teóricos têm produzido sobre a temática. Paro (1998, p. 6), por exemplo, pontua que

a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se aos limites do próprio estado, — promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior — mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral.

Além de partir do pressuposto de que a participação da comunidade escolar é elemento essencial para pensar a gestão democrática, a fala do diretor também reflete o entendimento de que seja necessária a criação de instrumentos para sua concretização. Segundo Lück (2009), é por meio da atuação dos órgãos colegiados que a participação dos membros da comunidade escolar se organiza e se efetiva no ambiente de gestão.

Dentre os aspectos de uma gestão participativa, o gestor destacou o ato de delegar responsabilidades para os atores escolares, demonstrando um entendimento de que sozinho não tem a prerrogativa de gerenciar todos os problemas da escola, o que encontra apoio em Paro (2008, p. 130): “O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários”.

Para o estabelecimento da cultura de gestão democrática, é importante, primeiramente, que os espaços criados para a participação da comunidade escolar sejam contextos efetivos. No entanto, como apontou o pedagogo, “o Conselho Escolar ele é feito só uma eleição arranjada pra criar o documento pra que a escola fique quite com a Coordenadoria” (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Diante desse relato, percebe-se que o cumprimento efetivo das atribuições e funções do CE na escola fica prejudicado, uma vez que esse profissional apontou a falta de efetividade do órgão criado pela escola. Entretanto, não basta apenas criar o órgão, é importante que a gestão escolar se mobilize para promover e apoiar o funcionamento do CE, além da criação do Grêmio Estudantil e da Congregação de Professores e Pedagogos.

Partindo da percepção de que há, de certa maneira, uma compreensão dos sujeitos sobre os elementos que compõem a gestão democrática e as falhas do processo, é importante pensar no funcionamento dos órgãos colegiados presentes na escola. Lück (2009) esclarece que é difícil viabilizar a participação da comunidade escolar em seu sentido pleno, pois nem sempre a escola cria condições para uma participação efetiva da comunidade.

Isso ocorre quando os mesmos existem formalmente, porém as decisões são tomadas pela direção da escola e os pais são envolvidos/se envolvem, sobretudo, em dar aval às decisões tomadas e assinar as prestações de contas e conferi-las. Nesse caso, perde-se o espírito de gestão democrática e colegiada, que se pressupõe participativa em todos os momentos. Essa condição existe em graus variados de intensidade nas escolas, constituindo-se, dessa forma, em termômetro que permite verificar o nível, tanto concedido como conquistado, de participação (LÜCK, 2009, p. 74).

Nesse sentido, é importante pensar e avaliar quais as formas e intensidades de gestão democrática viabilizadas, tendo em vista que há graus variados de participação. Para isso, é preciso considerar, principalmente, o que a instituição escolar concede de espaço para participação, assim como as condições que viabilizem uma progressiva entrada da comunidade na esfera de gestão. Mensurar esses níveis permite entender o quanto a instituição avançou e empreendeu esforços.

Quando se perguntou ao gestor se o seu trabalho se caracterizava como uma gestão democrática, a resposta foi a seguinte:

Em alguns aspectos. Porque eu vejo assim que as legislações há muitos autores que trabalham, mas a gestão democrática ela se caracteriza por participação né, participação da comunidade, participação dos alunos, dos professores. Mas a realidade estruturante da gestão democrática, por exemplo, eu procuro compartilhar, procuro delegar, eu não trago tudo pra mim, porque eu não sei tudo, não tenho tempo pra fazer tudo, e eu procuro compartilhar, delegar as responsabilidades pra quem é de direito na escola (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Percebe-se que sua fala destacou alguns elementos que remetem à questão dos níveis concedidos e conquistados de gestão democrática e participativa na escola, indicando certa dificuldade em estabelecer maneiras de propiciar essa aproximação. Já o pedagogo, quando questionado acerca desse mesmo ponto, direcionou o discurso para um viés mais político: a democracia no ambiente escolar.

Pra ser uma gestão realmente democrática nós temos que ter apoio de entidades acima de nós. Nós não temos uma política pública voltada pra isso, a gente tenta fazer o que a gente pode fazer, mas nós não temos apoio de direito mesmo, pra coisa acontecer, pra ser, pra falar assim: é uma gestão democrática. Então isso fica muito no nome, no conceito mesmo, mas eu não acredito na questão do que agente faz ser uma gestão democrática. Vamos falar à questão: o que quê é uma coisa democrática? Vamos colocar assim, a questão da democracia, é uma coisa que você tem liberdade pra fazer as coisas, tipo assim, você quer fazer um projeto de biologia em que você quer montar um laboratório de biologia em que você vai ter o apoio da SEDUC/AM, da Coordenadoria, então é assim você pode fazer aquilo, então é uma coisa democrática, você pede ajuda, mas você não tem. Então não adianta fazer (AP. Entrevista concedida em 31/05/2016).

A percepção do apoio em relação ao conceito de gestão democrática se relaciona à liberdade dos atores escolares em realizar algum tipo de ação ou projeto escolar, levando o foco para a maneira pela qual a gestão macro do setor educacional pode ou não ser capaz de trabalhar e oportunizar a criação de espaços democráticos de gestão.

Dentre os vários significados da democracia, ela pode ser traduzida como liberdade de expressão e de participação nas deliberações, porém com responsabilidade e consciência sobre o que se discute. Além disso, relaciona-se à responsabilização tanto do cenário macro de gestão quanto das ações e compromissos da gestão micro. Observa-se em Souza (2009) que o conceito de democracia é um pouco mais abrangente e perpassa a dimensão política do processo.

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, P. 125).

A pedagoga do turno vespertino respondeu acerca da relação do seu trabalho com a gestão democrática da seguinte forma: “Eu creio que é sim. Eu procuro fazer sempre, todas as atividades que nós realizamos, eu sempre gosto de trabalhar em conjunto com a equipe” (PE2. Entrevista concedida em 24/05/2016). A percepção da pedagoga apresentada na entrevista sobre gestão democrática mostra-se limitada com relação à questão da participação.

Por meio da fala dos sujeitos da pesquisa, observa-se a dificuldade da equipe gestora em promover ações pedagógicas capazes de envolver a comunidade escolar em uma reflexão conjunta a respeito da intencionalidade e da filosofia da escola, buscando o estabelecimento de metas para a instituição e a definição de que escola se quer no futuro. Essa dificuldade se reflete, também, na forma como a instituição entende a questão da gestão democrática e propõe ações nesse sentido.

Outro importante aspecto da gestão destacado diz respeito à dificuldade de comunicação entre os turnos e a equipe gestora e os professores. Além de definir o que fazer, o como fazer é importante. Nota-se, desse modo, a necessidade do desenvolvimento de estratégias para unificar o discurso, a fim de que os turnos possam compartilhar os mesmos objetivos.

A ampliação dos espaços de discussões sobre as demandas da escola é extremamente importante para que a comunidade tenha liberdade de expor novas ideias para questões relevantes sobre a instituição. Além disso, fundamental é a criação de espaços para divulgação das ações exitosas desenvolvidas, além de um link entre os turnos de funcionamento da instituição.

Há indícios, de acordo com a percepção dos entrevistados, de dificuldades em se estabelecer a cultura democrática dentro da esfera estatal e, conseqüentemente, dentro da escola. Isso se relaciona à existência de ranços de um histórico de gestão patrimonialista próprios da gestão estatal. Dentre os sinais, destaca-se a não implantação, no cenário da escola estudada, de vários elementos

e instituições que teriam condições potenciais para iniciar a construção de um espaço de gestão democrática, como o Grêmio Estudantil e a Congregação de Professores e Pedagogos, além de uma incipiente atuação da APMC e do Conselho Escolar.

Diante do exposto, percebe-se que a equipe gestora e os professores possuem um entendimento do que é gestão democrática e dos elementos que a compõem, procurando algumas maneiras de efetivar tal perspectiva na escola; no entanto, ainda sem resultados consideráveis.

É preciso, portanto, que a escola pense, sistematize e se mobilize em prol de ações e estratégias capazes de viabilizar o estabelecimento da gestão democrática. Considera-se, para isso, o fortalecimento da participação dos atores escolares nas atividades dos órgãos colegiados já existentes na instituição e a criação dos que ainda não existem.

2.3.2 A percepção dos atores escolares sobre a natureza do PPP no desenvolvimento das ações escolares

Esta seção discorreu sobre a forma como os sujeitos da presente pesquisa compreendiam o processo de elaboração e revisão do documento no ambiente escolar, assim como a percepção acerca da sua natureza e função no que se relacionava à organização pedagógica da escola. Importante ressaltar que as falas aqui compiladas dizem respeito à participação dos professores, pedagogos, apoio pedagógico e gestor no processo de revisão, que ocorreu no primeiro semestre de 2016. Nesta pesquisa, tomou-se o PPP como um dos instrumentos que pretendem propiciar a participação e o trabalho colaborativo entre os atores escolares.

Com o intuito de compreender como ocorreu a participação dos atores escolares entrevistados nesse processo e suas diferentes perspectivas sobre o PPP, os professores foram indagados sobre o que pensavam do PPP. A professora do turno matutino deu a seguinte resposta:

Agora o que eu acho é que o projeto é importante, ele precisa estar ligado mais com a escola, ser o mais real possível, ter um trabalho melhor com a comunidade, com os alunos. Eu sinto falta na escola, e pode ser uma questão inicial, de você fazer com que todos os atores e não só professores e administrativos participem. Isso significa que você precisa ouvir também como que os alunos entendem, veem a escola, né, que a gente faz muita cobrança pra eles, corretamente é claro, que é o papel do aluno, mas às vezes a gente abre mão da opinião deles, eu acho que o projeto precisava ter essa atenção (P1M. Entrevista concedida em 31/05/2016).

De acordo com ela, o PPP, que reflete a realidade da instituição, é importante para a escola. Nota-se sua preocupação com a participação do principal personagem do processo educativo, o aluno, que também deve ser envolvido nos processos decisórios da escola, o que possibilita o crescimento educativo, uma vez que ele passa a fazer parte de um processo democrático.

Foi possível perceber, no relato dessa professora e também nas falas dos outros sujeitos da pesquisa, uma relação prontamente estabelecida entre a natureza do PPP e a necessária participação da comunidade escolar na sua elaboração e revisão. Há o entendimento de que esse seria um espaço profícuo de estabelecimento e manutenção do diálogo com pais e alunos, por exemplo.

Tal posicionamento vai ao encontro das reflexões que também têm sido feitas no cenário acadêmico. Padilha (2001), por exemplo, esclarece acerca das importantes contribuições de cada segmento da comunidade escolar na elaboração e revisão do PPP, dentre eles, o alunado, que tem direito a ser ouvido em todos os assuntos que lhe dizem respeito, previsto no Estatuto da Criança e do Adolescente.

Ao ser indagado sobre o que pensava em relação ao PPP da escola estudada, o professor que atua no turno vespertino respondeu que não conhecia o conteúdo do documento e que, por isso, não saberia responder qual a sua função prática:

PPP pra te ser sincero eu estou desde 2012 querendo conhecer o PPP da escola. Até aonde eu sei é que ele estava na gaveta do gestor. Eu não sei te dizer o que tem no Projeto Político Pedagógico, não sei te dizer qual é a função dele aqui na escola porque nunca me foi apresentado. Já foi solicitado, já solicitei que era pra eu poder saber como é que estava inserida a parte da Educação Física pra eu poder dar uma continuidade no trabalho. E aí acaba que eu estava seguindo o meu trabalho não norteado no PPP, norteado nas minhas ações mesmo. Volto a falar não conheço o PPP da escola (P2V. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Ele relatou que, devido ao fato de não ter acesso ao PPP da escola, não pode empregá-lo como referencial para suas atividades docentes. São percebidos indícios

de que o PPP da escola não contempla a função de direcionar o trabalho pedagógico desenvolvido, pois não baliza o trabalho desenvolvido pelo docente. Segundo Veiga (2003, p. 276), “o projeto serve de referente à ação de todos os agentes que intervêm no ato educativo”, com o intuito de integrar as ações dispersas.

Perguntou-se também aos pedagogos sobre o que pensavam a respeito do PPP. Um deles relatou que há a necessidade de um contrato pedagógico.

A minha opinião sobre o PPP é que ele precisa ter revisões. É um documento que deveria vir, como um teórico que eu gosto que é o Yves de La Taille. Ele disse que: deve haver um contrato pedagógico. Então o professor, direção, pedagogia, aluno eles tem que está dentro do contrato, de um animus, de uma ética (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Segundo o pedagogo, na escola há dois PPPs: um que funciona na prática e que se constitui pelas ações que acontecem na escola (PPP oculto) e o formal (documento burocrático). Percebe-se, com isso, a forma como o instrumento é visto pela escola, ou seja, como algo que não reflete a realidade das ações educativas executadas pelos profissionais da instituição.

Então o PPP, você vai olhar nas escolas eles existem, mas ninguém nunca viu. Aqui na própria escola ele é um arremedo de diretor com secretária e dois professores, ele não existe. Então existem dois PPPs: um PPP burocrático que tá no papel que foi feito pelo diretor e sua equipe de pessoas ligadas, mas que não tem um valor democrático. Mas, existe um PPP sem documento que é aquele que a gente faz com que funcione diariamente. É um PPP oculto, vamos dizer assim, é o que funciona na base dos contratos, também não burocratizados, dos acordos feitos em reunião que me parece uma modalidade bem interessante. Que é a ideia de sempre ter acordos, sempre ter contrato. Mas esse contrato pedagógico, não é um contrato burocrático. É um acordo, um ethos da escola (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Segundo o pedagogo, o PPP da escola X foi produzido por meio da participação de um pequeno grupo de pessoas. Nesse sentido, sob a ótica da inovação regulatória, houve um processo de mudança fragmentado, limitado pela falta de uma articulação que potencializaria novas relações entre o ser, o saber e o agir. Sem a participação da comunidade escolar na revisão do PPP, o documento ganhou um caráter de inovação regulatória, deixando de lado o processo de produção coletiva. Sobre isso, Veiga explica que

a inovação regulatória ou técnica deixa de fora quem inova e, portanto, não é afetado por ela. Há uma separação entre fins e meios, em que se escamoteiam os eventuais conflitos e silenciam as definições alternativas (Santos, 1989) em que se pressupõem definidos os fins e a inovação incide sobre os meios (VEIGA, 2003, p. 269).

No sentido da inovação regulatória, o processo de revisão do PPP deixa de lado a diversidade, o que pode reforçar a ideia da existência de uma forma padrão/ideal de escola, proveniente da aplicação técnica do conhecimento, servindo à manutenção e à regulação do que já está instituído na escola de diferentes formas. Quando indagado sobre o que pensa a respeito do PPP, o profissional de apoio pedagógico respondeu que “esse Projeto Político Pedagógico eu acho que ele é importante sim. Ele é importante, se as ações, se o que nós colocarmos no PPP realmente acontecesse” (AP. Entrevista concedida em 31/05/2016).

A pedagoga da escola também concordou com a importância do instrumento como algo que direciona o trabalho desenvolvido pela instituição e relatou que, mesmo a escola tendo um PPP com todas as ações nele incluídas, as pessoas não o colocavam em prática.

O Projeto Político Pedagógico, eu o acho assim muito importante pra escola, porque é assim o direcionamento, é a vida da escola que ali tá transcrito, mas, o que eu acho é que muitas vezes o PPP, ele está ali, está transcrito tudinho, mas nós não colocamos em prática todas as coisas que estão ali (PE2. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Para a professora do turno noturno, o PPP não é um documento acabado; ao contrário, ele precisa acompanhar as mudanças da escola: “ele deveria ser atualizado, penso que num período menor do que 5 anos, porque a comunidade é dinâmica, de qualquer forma ela acaba sendo dinâmica, então ela precisa ter um conhecimento melhor” (PN3. Entrevista concedida em 24/05/2016). Essa fala faz referência ao período de cinco anos que a escola ficou sem sistematizar a revisão: depois de elaborado, a primeira revisão ocorreu em 2011 e a segunda apenas em 2016.

O processo de revisão do PPP é um ponto fundamental para o aprimoramento do trabalho pedagógico. Ele resulta na avaliação das ações planejadas, verificando se elas atingiram as expectativas ou precisam ser ajustadas conforme o desempenho dos estudantes. De acordo com Veiga (2002, p. 8),

“acompanhar e avaliar o projeto político pedagógico é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico”.

Nesse sentido, destaca-se outro aspecto importante: a consolidação das ações exitosas desenvolvidas pela escola, evitando que boas iniciativas sejam esquecidas e não incorporadas ao PPP, além de propiciar a toda comunidade escolar um momento específico para pensar a escola, estabelecer metas, iniciativas e estratégias que se relacionam ao que os atores escolares demandam à instituição.

Na visão do gestor, é por meio do PPP que a escola é pensada, mas afirmou que, mesmo desenvolvendo uma dinâmica para revisar o documento depois de pronto, ele era esquecido.

O PPP é um documento importante, a escola se projeta por meio dele, como a escola é pensada, que tipo de cidadão ela quer formar, que tipo de aluno ela quer formar. Mas também volto a dizer, é um documento importante, que muitas vezes ele é um documento proforma, trabalhado mais às vezes ele, entre aspas, é engavetado, eu penso que é um documento que às vezes você faz toda uma dinâmica, trabalha toda uma logística dentro da escola, mas depois ele é esquecido. Então a ação dos atores, dos sujeitos dentro da escola não reflete o que está dentro do PPP (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

A literatura empregada no embasamento teórico desta pesquisa aponta que o gestor deveria ser o principal responsável por manter a discussão do PPP viva dentro da escola. Se, entretanto, o próprio gestor diz que o PPP é, muitas vezes, esquecido e engavetado, é difícil pensar como, efetivamente, estruturar uma discussão e revisão baseada na realidade da escola.

Como apontou o termo “proforma” para analisar o PPP, foi perguntado sobre qual era o seu significado, ao que ele respondeu: “É um documento mais formal, formal, que não é trazido pra um contexto prático, um contexto real da escola, do cotidiano” (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Santana, Gomes e Barbosa (2012) refletem sobre o papel do gestor escolar na execução do PPP inserido na concepção de gestão democrática. As autoras apontam as suas inúmeras reponsabilidades e destacam que cabe a ele liderar a construção do PPP, o que requer metas educacionais claras e bem definidas e que, além de garantir os recursos financeiros e humanos e participar de treinamentos, também deve estimular a participação de todos.

Em relação às respostas dos integrantes da equipe gestora, percebe-se que nem todas as ações e todos os projetos pensados pelos professores encontram-se

no PPP. De acordo com o exposto pelo gestor, apesar da logística e dinâmica preparada para a revisão do documento, ele é esquecido assim que esse momento passa. Observa-se, com isso, a falta de ocasiões para a discussão do PPP, ou seja, não há o hábito de rever o que foi descrito no documento, sendo as ações propostas nas reuniões pedagógicas sem a verificação do indicado no PPP.

Em relação à participação dos profissionais nesse processo, perguntou-se à professora que atua no turno matutino, que está desde o início de 2016 na escola, o que ela fez.

Depois de um momento que foi determinado que houvesse (a revisão), e houve certo estímulo sim, houve a criação da caixa, do formulário pra que a gente elaborasse, mais acabou que também isso casou com outras atividades da escola semana de prova, colocar as notas, as frequências, isso fez com que a gente não participasse (P1M. Entrevista realizada em 31/05/2016).

Segundo seu relato, foi criada uma caixa de sugestões para o PPP, na qual os professores deveriam depositar os formulários que lhes foram entregues devidamente preenchidos. Neles, registrariam a sua concepção de missão, visão e filosofia da escola. Tal documento foi criado pelo pedagogo do turno matutino.

Entretanto, segundo a professora, as atividades de fim de bimestre foram um fator dificultador a essa participação, além de não ter sido oportunizado um momento para que a comunidade escolar pudesse se reunir para realizar a revisão. Também se considera a possibilidade da caixa de sugestões ter sido vista como um instrumento autoritário, pelo fato de determinar que os professores preenchessem o formulário e de não se constituir como uma ferramenta de escuta a partir do desejo de fala dos docentes. Talvez por isso não tenham dela participado.

Eu que estou chegando agora gostaria de dizer, de falar mais, de ter lido, de ter me aproximado mais do projeto e eu não tive tantas condições pelo tempo e proximidade que um momento que gerasse isso com todo mundo, pelo menos não no nosso turno. E é ruim quando as coisas acontecem num turno e não acontecem no outro, parece que na escola as coisas acontecem pela metade, mesmo sendo a mesma gestão (P1M. Entrevista realizada em 31/05/2016).

Percebe-se, ainda, que ela compreende que não é interessante para o desenvolvimento do trabalho da escola que a instituição não funcione como um todo orgânico, pois algumas questões se dão apenas em um turno, e não nos demais. Desse modo, acredita, o trabalho fica fragmentado, mesmo sob uma única direção.

Esse posicionamento corrobora com a questão pontuada na seção anterior, quando se discutiu a falta de comunicação entre os turnos da escola.

Apreende-se também a frustração em não ter tido a oportunidade de participar do processo de revisão do PPP. Estevam *et al* (2014, p. 7) apontam que há duas aquisições profissionais relacionadas aos professores que participam da elaboração do PPP: o reconhecimento da própria identidade profissional e o que desencadeia a reflexão e mudança da práxis pedagógica.

Em relação ao docente que participa da elaboração do Projeto Político Pedagógico, existe uma percepção que tal ação permite de imediatas duas aquisições a este profissional, a primeira é a do reconhecimento da própria identidade profissional e a segunda é aquela que desencadeia na reflexão e mudança da práxis pedagógica.

Nesse sentido, uma das propostas desta pesquisa foi pensar o processo de revisão do PPP como um momento que propicia a participação de todos os profissionais e da comunidade escolar, o que ocasionaria aprendizagem significativa.

Respondendo à questão de como foi sua participação no processo de revisão do PPP, o professor que atua no turno vespertino explicou que

foi da seguinte forma, foi enviado por e-mail, na verdade apenas para dar algumas sugestões com relação à construção deste PPP, e aí a gente, eu e o outro professor R, a gente estava discutindo com relação às atividades que a gente consegue realizar aqui. Então a gente fechou somente na questão da Mostra de Dança que está dando super certo, a ginástica que também foi outro que deu. Foi evento que nós fizemos um evento menor e aí nós discutimos sobre essa questão da importância da ginástica na escola e dos jogos que é outro evento que movimenta muito a escola e a gente acabou dessa forma contribuindo pra construção do PPP volto a falar somente na nossa área com essas três atividades (PV2. Entrevista concedida em 31/05/2016).

De acordo com ele, ela consistiu em enviar sugestões por e-mail das atividades já executadas por ele durante as aulas de Educação Física na escola, tendo sido selecionadas com base na sua percepção individual e na de um colega da área sobre quais delas a escola poderia manter e o que realmente estava dando certo. Importante ressaltar, portanto, que a escolha foi feita com base na percepção individual, e não como algo coletivamente definido.

Perguntou-se se ele conhecia o texto do novo PPP criado a partir da revisão e ele respondeu que “ainda não. Já me enviaram por e-mail falta somente ler pra eu

poder conhecer todo o PPP e dizer qual é a função dele” (PV2. Entrevista concedida em 31/05/2016).

A professora que atua no turno noturno relatou sua participação na revisão do PPP da seguinte forma: “a minha participação, eu ajudei a fazer algumas revisões a verificar se algumas coisas que estavam lá ainda eram válidas, mas a minha participação mesmo foi no acréscimo de algumas atividades que agente faz na escola, principalmente no turno noturno como a Feira das Nações” (PN3. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Desse modo, observa-se que apenas os professores diretamente ligados à execução de projetos escolares receberam um e-mail para que eles fossem acrescentados ao PPP, no intuito de atualizá-lo. Cabe notar que mesmo esses professores, que participaram de forma fragmentada, sem dialogar com os demais colegas, ainda não viram o PPP pronto.

Em relação aos demais, sua participação deveria ser realizada por meio do preenchimento do formulário, como relatado pela professora do turno matutino. Entretanto, apenas um dos docentes atendeu à solicitação e o preencheu.

Buscando compreender como se deu a participação da equipe gestora no processo de revisão do PPP da escola X e seguindo o roteiro elaborado previamente para a entrevista, foi perguntado para a pedagoga do turno vespertino como foi sua participação: “Olha, sinceramente eu não pude participar efetivamente.” (PE2, entrevista concedida em 24/05/2016). Essa fala não está de acordo com seu relato anterior, no qual ela diz que todas as ações da escola estão previstas no PPP, faltando apenas a aplicação prática. Contudo, cabe pensar, se ela não participou da revisão do documento, como pode saber se as ações estavam previstas no PPP?

Sendo a revisão do PPP uma das principais responsabilidades do pedagogo no ambiente escolar, torna-se imprescindível sua participação nesse processo. Em relação ao envolvimento dos pedagogos na revisão do PPP, Veiga (2009, p. 165), afirma que

o projeto político-pedagógico como proposta, deve constituir-se em tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A esses cabe o papel de liderar o processo de construção, execução e avaliação desse projeto pedagógico (VEIGA, 2009, P.165)

Compartilha-se com a autora a ideia de que a revisão do PPP é tarefa comum ao corpo diretivo da escola, o que não foi percebido na prática desses profissionais. Segundo o profissional de apoio pedagógico que atua no turno noturno, a revisão do PPP da escola “foi à tarde, uma hora eu acredito.” (AP, entrevista concedida em 31.05.2016). Ele relatou que não pôde participar porque trabalhava em uma escola municipal e não foi liberado pela gestora.

Na verdade eu não participei. Em nenhuma das situações. Nessa última agora eu não participei porque a minha gestora não me liberou da escola que eu trabalho de manhã e a tarde então ela não me liberou, até porque eu tinha uma Provinha Brasil. A gente estava organizando então não teve como eu vir, o gestor me pediu, eu falei que se ela me liberasse eu viria, mas não deu, eu não participei. (AP. Entrevista concedida em 31.05.2016).

Sendo o processo de revisão do PPP uma tarefa que faz parte de uma das principais atribuições dos pedagogos, percebe-se a dificuldade do gestor em liderar o processo.

Considera-se essencial a participação de todos os atores escolares na revisão do PPP; logo, o ideal seria que fosse possível contemplar todos os turnos de funcionamento da escola ou criar uma estratégia que possibilitasse reunir todos os profissionais da escola, além dos pais ou responsáveis e os estudantes, para pensarem de modo colaborativo esse importante instrumento que norteia as ações educativas da escola.

O gestor da escola explica de que forma atuou na revisão do PPP:

A gente revisou. Não foi como nós gostaríamos. Porque, talvez me faltasse habilidade, cabe a nós, tentar fazer os três turnos conversar e às vezes a coisa fica na mão de poucos. E aí volto a dizer, às vezes o documento fica um documento proforma. A gente reuniu. Às vezes alguns dizem que vão assumir um papel de responsabilidade, de interagir, de contribuir, tem gente dentro do contexto da escola, mas acaba não contribuindo, e aí você tem prazos a cumprir e o prazo precisa ser cumprido (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016)

De acordo com ele, o fato de a revisão ter ficado sob responsabilidade de poucas pessoas deve-se a uma possível falta de habilidade da sua parte em gerir o processo de revisão do PPP. Além disso, não houve integração entre os turnos para propiciar um momento de discussão sobre o documento, justificado pelo prazo de revisão determinado pela CDE 6 para que a escola processasse a revisão do PPP. Ressalta-se aqui o conhecimento do gestor acerca de como conduzi-lo; contudo, é

preciso sistematizar esse procedimento e efetivar a participação de todos os membros da equipe gestora.

O gestor seguiu explicando que organizou um grupo de trabalho para realizar a revisão do PPP. De acordo com sua percepção, trabalhar com um grupo grande de pessoas não traz efetividade ao processo.

A participação é no sentido de fazer os três turnos conversar. Fazer, conversar com o professor tal, com outro professor e tentar trabalhar uma comissão e depois trazer pra dentro do contexto mais geral. Porque se você, por exemplo, trás pra um contexto, mais geral, maior, um grupo grande, você não é efetivo, então trabalha com um grupo de GT, grupo de trabalho, uma Comissão pra depois levar pra um grupo maior (G1. Entrevista concedida em 07/06/2016).

Entendemos que essa seja uma das alternativas de se proceder à revisão. No entanto, essa opção só será efetiva se, de fato, a comissão criada levar a discussão para a comunidade escolar em um segundo momento, o que não foi realizado.

Veiga (2002) esclarece que para possibilitar a construção do Projeto Político-Pedagógico não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. Nesse sentido, sem a existência desse espaço adequado, a revisão não alcança um caráter democrático.

Considerando o que foi exposto pela pedagoga, pelo apoio pedagógico e pela professora do turno matutino da escola, foram identificadas as dificuldades desses profissionais em participar do processo de revisão do PPP: a falta de uma estratégia para propiciar a participação coletiva e efetiva dos atores escolares, o conflito de horário e motivos pessoais.

Com o intuito de compreender como ocorre a utilização do PPP na escola pesquisada, perguntou-se aos docentes sobre a sua utilidade no desenvolvimento do trabalho. A esse questionamento, o professor do turno vespertino respondeu da seguinte maneira: “Pelas discussões que nós estávamos tendo recentemente, pra tentar elaborar eu acredito que ele vai nortear algumas atividades que nós iremos fazer na escola, e isso que vai diferenciar a nossa escola das demais escolas” (PV2. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Salienta-se o uso das palavras *nortear* e *diferenciar*, que surgem para fortalecer a ideia de que o PPP é o documento que irá direcionar o trabalho

desenvolvido pela escola e que contém a visão de futuro que a comunidade planeja para a instituição. Então, é importante que ele seja pensado de acordo com a realidade da comunidade, já que “é um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa, originado no seio da coletividade docente, funcionários, alunos e pais, que dá uma identidade à instituição educacional” (LÜCK, 2009, p. 38).

O indicado é que se faça a revisão bianual, e não a elaboração de um novo PPP, tendo em vista que a proposta é justamente a de refletir e trabalhar em elementos específicos do documento que precisam ser aprimorados.

Uma visão semelhante a desse professor é a da pedagoga que também atua no turno vespertino. Para ela, a utilidade do PPP consiste em ser um instrumento que contém as ações que devem ser organizadas na escola.

É assim, através do PPP nós tentamos planejar nossas ações através do que está escrito ali. Por exemplo, lá tá todo o nosso planejamento pelo menos foi o que nós fizemos. Nós elaboramos anteriormente todos os projetos, fizemos os projetos pra que pudesse estar ali no PPP anexado né, os projetos da escola, então assim, se nós sabemos que vai acontecer determinado projeto nós temos que fazer as nossas ações, envolver os professores, envolver os alunos, planejar nossas ações em cima do que está ali registrado (PE2. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Pecebe-se a sua compreensão conceitual coerente acerca da função do PPP enquanto instrumento direcionador do trabalho pedagógico, o que vai ao encontro do que diz Heloísa Lück (2009, p. 38): “O PPP é o instrumento balizador para o fazer educacional e, por consequência, expressa a prática pedagógica das escolas, dando direção à gestão e às atividades educacionais”, possível através da escolha de um marco teórico para a educação que se deseja promover.

Quando questionado sobre a utilidade do PPP para o desenvolvimento do seu trabalho, o pedagogo do turno matutino afirmou que

não é que ele tenha utilidade pra mim. Eu é que sou útil pro PPP. É o contrário. Porque o PPP que vai criar a ideia de autonomia da escola, então, a escola que tem que ter vida, que tem que ter identidade. Então a partir do momento que a escola tem um PPP ela tem uma identidade onde os professores passam a ter uma égide da heteronomia, o professor não é autônomo no sentido administrativo ele é heterônomo, quem é autônomo é o PPP, a escola. À medida que se existe um PPP eu me vínculo à sua tendência pedagógica. Então a lógica do PPP não é que ele seja útil pra mim é que eu sou útil pra ele. Porque ele é a alma da escola, ele é a certidão de identidade da escola é o PPP (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Essa é uma percepção interessante, apoiada no que diz a literatura acerca da autonomia da escola para a feitura do PPP, que envolve a reflexão sobre a identidade da escola, traduzindo, desse modo, a sua singularidade. Essa autonomia delegada à escola se expressa na liberdade que ela tem de produzir o seu PPP.

Quando falamos em autonomia, estamos defendendo que a comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu projeto político-pedagógico, entendendo que neste está contido o projeto de educação ou de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação no dia-a-dia da escola (MEC, 2004, p. 48).

Diante da perspectiva de liberdade para planejar coletivamente é que os professores encontram o apoio no PPP para a concretização das ações do seu cotidiano, desenvolvendo projetos educativos.

Complementando as análises em relação à utilidade do PPP para o desenvolvimento das ações escolares, perguntou-se ao gestor sobre a utilidade do PPP para o desenvolvimento do seu trabalho: “O PPP tem que ser extremamente utilizado, o PPP não pode ser construído e ficar engavetado, então, a gente precisa amarrar tudo e muitas coisas que existem na escola não estão amarradas dentro do PPP” (G1. Entrevista concedida em 07/06/2016).

Com isso, percebe-se um entendimento conceitual coerente a respeito da importância da utilidade do PPP. Contudo, há indícios que essa perspectiva não se aproximou até o momento da prática dos profissionais envolvidos.

Em relação à utilidade do PPP para o desenvolvimento do trabalho docente há alguns sinais de que o documento não esteja cumprindo o seu papel de nortear as ações escolares, tendo em vista que os relatos pontuados anteriormente evidenciaram a falta de utilização e reflexão do documento pelos sujeitos da pesquisa.

Na busca por compreender se os projetos educativos, como feiras e mostras culturais criados pelos professores, estavam contempladas no PPP, as respostas dos docentes, pedagogos e gestor foram semelhantes a da professora do turno noturno: “A partir desse ano, da nova revisão, eles foram incluídos no PPP” (PN3. Entrevista concedida em 21.05.2016).

Também percebeu-se o anseio em realizar a revisão para que as ações pedagógicas desenvolvidas pela escola constassem no PPP, o que daria respaldo

para a escola realizar seu projeto educativo “Eu confesso que penso volta e meia que muitas das nossas ações, das minhas ações não estão dentro do PPP e eu gostaria muito” (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Contudo, observa-se que essa fala não está coerente com o exposto anteriormente pela professora, ao fazer referência ao acréscimo dos projetos desenvolvidos pelos docentes na revisão do PPP no ano de 2016. Não há, portanto, um entendimento inerente à escola como um todo com relação à revisão do documento. Entende-se que a ausência das ações desenvolvidas no PPP dificulta a reflexão sobre o seu cotidiano e faz com que elas não tenham o devido amparo pedagógico no documento.

A CDE 6 enviou uma determinação por e-mail para que a escola realizasse uma revisão do PPP, de acordo com o gestor: “Eles deram um período de fevereiro até abril” de 2016. Quando questionado sobre quem determina os prazos para a revisão ou elaboração do PPP, o gestor diz que “as coisas às vezes vem muito de cima pra baixo, então eu costumo dizer que agente ficou um mero executor de tarefas. Acho que às vezes a escola é muito tarefaira” (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016). Entretanto, vale lembrar, que a tarefa de rever ou criar o PPP é da escola, o que não vem sendo feito sem uma intervenção da CDE.

Em relação à participação da CDE 6 no processo, o gestor explicou que

tem uma responsável, para trabalhar os PPPs, ela veio à escola, ela deu algumas orientações do que seria um PPP, o esqueleto do PPP, ficou à disposição. Então é nesse sentido o trabalho da Coordenação, ajudar as escolas a criarem os seus PPPs (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Há indícios de que ainda não se estabeleceu uma cultura de reflexão e avaliação da práxis pedagógica pela comunidade escolar, visto que há a necessidade de intervenção da CDE para que a escola realize uma revisão de seu PPP e que ela não consistiu em um amplo debate envolvendo toda a comunidade escolar, tendo como objetivo apenas o acréscimo de ações pedagógicas já realizadas anualmente pela instituição.

Observa-se a partir dos relatos aqui expostos alguns fatores que prejudicam o processo democrático na escola, limitando a participação dos atores escolares. A revisão foi realizada com o intuito de acrescentar atividades não esporádicas,

aquelas que ocorrem ano a ano na escola, com alguns professores como idealizadores e organizadores dessas práticas.

Também se observou que os pedagogos têm uma compreensão conceitual coerente do que é o PPP, mas não há prática para a promoção da elaboração e revisão do documento.

Esta seção teve como objetivo analisar a participação dos profissionais da escola no processo de revisão do PPP da escola X, além de entender de que forma ele é empregado nas ações gestoras e nas atividades pedagógicas desenvolvidas pelos docentes e pedagogos.

2.3.3 A percepção dos atores escolares sobre a importância do planejamento participativo no desenvolvimento do trabalho desenvolvido na escola

Nesta seção analisou-se a forma como o trabalho pedagógico foi planejado na escola X, considerando a percepção dos sujeitos da pesquisa sobre como ocorria sua participação no planejamento dos projetos, assim como a existência de ações gestoras que possibilitassem aprimorá-la.

Para esta análise, o trabalho se baseou na noção de planejamento participativo apresentada por Gandin (2001, p. 87) como sendo uma ferramenta para intervir na realidade.

O Planejamento Participativo pretende ser mais do que uma ferramenta para a administração; parte da idéia que não basta uma ferramenta para “fazer bem as coisas” dentro de um paradigma instituído, mas é preciso desenvolver conceitos, modelos, técnicas, instrumentos para definir “as coisas certas” a fazer, não apenas para o crescimento e a sobrevivência da entidade planejada, mas para a construção da sociedade.

Para a concretização desse objetivo, perguntou-se ao gestor sobre como ocorria a participação dos professores da escola.

Olha, eu acho que gestão não é a construção da ação de um homem só, não é o ator principal, a gente procura reunir com os professores, marcar reunião pedagógica para compartilhar, trazer os professores, levando-os a consciência da participação de todos (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Semelhante à resposta do gestor, a pedagoga do turno vespertino explicou que “olha, quando nós fazemos reunião com os professores, geralmente quando nós temos planejamento, nós sempre estimulamos o professor a participar, a fazer, a estar interagindo, a estar cada vez mais colaborando com a escola” (PE2. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Com o intuito de compreender a questão do ponto de vista docente, perguntou-se ao professor como ocorre o planejamento do trabalho dos professores da escola.

Pra gente poder realizar um bom trabalho a gente sempre marca uma reunião. Que é pra ouvir as ideias dos professores. Vê cada um contribui com alguma ideia, a gente às vezes diverge, tem alguns conflitos de ideias e aí a gente vai tentando chegar vai filtrando as ideias pra poder ver a melhor forma de realizar o trabalho. E aí a gente faz aquela divisão de tarefas, pra cada professor. Cada professor fica responsável por alguma atividade que é pra não sobrecarregar ninguém... e a gente vai vendo os resultados, todos se envolvendo no período da manhã, no período da manhã (P2V. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Os trechos das falas dos integrantes da equipe gestora e do professor indicam que a participação na gestão ocorre nas reuniões pedagógicas. Como se percebe, os entrevistados não relataram outro espaço de participação. Cabe notar que as reuniões pedagógicas acontecem mediante necessidades pedagógicas, não havendo um calendário anual preestabelecido para realizá-las.

Também se perguntou ao pedagogo do turno matutino sobre como se dava a participação dos professores na escola. Do ponto de vista desse profissional, ela ocorria mais efetivamente por meio do acompanhamento da elaboração e execução de projetos escolares.

Porém, eu prefiro trabalhar com pequenos projetos, e dentro dos projetos, plano de intervenção, então quando eu falo que o PPP tem uma dinâmica própria, viva e oculta que não é a que tá no documento. É porque a maioria dos professores consegue elaborar projetos, o professor de Educação Física, professores de Língua Portuguesa, Ciências, Artes sempre tem um projeto. Um projeto que tem plano de ação, plano de intervenção pra curto tempo como é o projeto (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Por conseguinte, percebe-se que essa participação acontece principalmente por meio da elaboração e execução de projetos escolares e de reuniões pedagógicas, nas quais eles deliberam e organizam as atividades a serem realizadas pela escola.

Em relação a esses projetos, perguntou-se à professora do turno noturno como os demais professores e o gestor da instituição participavam da sua elaboração e discussão.

Eles atuam dentro das suas disciplinas, o professor de História na parte histórica, o professor de geografia também, o professor de português principalmente ele dá uma ajuda na questão da formulação dos materiais impressos. Os professores de Matemática, Química e Física eles também dão um suporte... E no dia eles dão todo um suporte, todos os professores se empenham cada um desenvolve, eles são jurados (PN3. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Percebe-se, então, que os docentes do turno noturno colaboram com o projeto Feira das Nações, atuando em suas disciplinas e apoiando os professores de Língua Inglesa, que são os organizadores. Diante do exposto, entende-se que esse é um projeto multidisciplinar e não interdisciplinar. Segundo Almeida Filho (1997), a multidisciplinaridade é a ideia de justaposição das disciplinas, na qual cada uma trata de um tema comum sob sua própria ótica.

Não é perceptível na fala da professora perceber qual foi a participação da gestão administrativa e pedagógica na execução desse projeto. Ainda em relação ao mesmo tema, a pedagoga do turno vespertino disse que

tudo isso até ajuda a participação porque acaba englobando todos, envolvendo a todos os professores, alunos, e nós percebemos assim, que há um êxito bem melhor em termos de participação, conhecimento, porque eles buscam, eles vão atrás pra que eles possam desenvolver esses trabalhos. Então eu acho que há sempre um estímulo para que a comunidade participe de uma gestão democrática participativa (PE2. Entrevista concedida em 24/05/2016).

A percepção da pedagoga é incoerente se analisada em conjunto com as falas de outros sujeitos da pesquisa, uma vez que, para ela, o desenvolvimento de projetos promove a participação de todos dos professores e alunos da escola. Contudo, foram pontuados posteriormente alguns indícios da falta de colaboração dos docentes durante a realização de ações desenvolvidas na escola.

Também indagado sobre o mesmo aspecto, o profissional de apoio pedagógico do turno noturno respondeu que

quando a gente coloca um projeto que a gente acha que vai dar certo realmente os professores apoiam. É lógico sempre tem um ou dois que por falta até de entrosamento de alguma coisa não apoiam, mas no geral de dez assim, oito apoiam as coisa que a gente faz (AP. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Esse profissional também pontuou o apoio da maioria dos docentes nos projetos desenvolvidos, o que, mais uma vez, mostra a visão diferenciada da gestão escolar em relação aos projetos da escola X. Isso porque os relatos dos docentes apontaram que os projetos da escola são liderados por eles, com exceção dos desenvolvidos a partir da orientação da Secretaria de Educação, como o projeto de combate à dengue, criado em 2016, não mencionado nas entrevistas. Não foi possível perceber pelas entrevistas de que maneira a gestão pedagógica e administrativa participou dos projetos.

Também se observou que nas respostas dadas pelos entrevistados não foi mencionada a participação e colaboração dos demais funcionários da escola e da comunidade externa. Na perspectiva do planejamento participativo, Gandin (2001) esclarece que ele inclui a distribuição do poder e a possibilidade de decidir sobre a construção não apenas do “como” ou do “com que” fazer, mas também do “o que” e do “para que”.

Nesse sentido, a participação é importante, uma vez que possibilita que os atores escolares reflitam criticamente e decidam sobre as ações realizadas pela escola, ou seja, possibilita que a comunidade possa intervir na realidade escolar. Por isso, é fundamental que sejam criados espaços para que essa participação se estabeleça de forma mais proeminente.

Dando sequência à análise e com o intuito de compreender como ocorre o planejamento na escola, perguntou-se aos professores sobre como são os projetos elaborados por eles. A professora que atua no turno noturno explicou sobre um que teve início em 2015:

Ano passado eu comecei... Incentivei os alunos, a antiga gestão também me apoiou no sentido de disponibilizar as salas de aula mais cedo até ajudou com alguns materiais cedeu alguns materiais pros alunos fazerem algumas atividades da Feira das Nações. Esse ano o gestor já se mostrou interessado em alugar algum equipamento que se faça necessário, até mesmo na organização ele já se dispôs a ajudar, no período que geralmente é final de ano no quarto bimestre (PN3. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Observa-se que o projeto Feira das Nações partiu de um planejamento individual da professora de Língua Inglesa e que ele só contou com o apoio logístico da gestão da escola. O mesmo questionamento em relação à elaboração dos projetos escolares foi feito ao professor do turno vespertino:

Eu vou começar pela primeira experiência que foi a de Dança. Eu tive muita dificuldade em implementar isso aqui na escola, devido as influências religiosas dele (gestor anterior), então ele confundia religião com trabalho. Isso me atrapalhou, porém eu não desisti continuei com o meu trabalho graças ao envolvimento dos alunos, eles ajudaram bastante porém eu senti que estavam “puxando o meu tapete”, no sentido de: equipamento não posso emprestar, o espaço não pode ser cedido, os alunos não podem ficar depois do horário pra ensaio. Foram diversos pontos que estavam agindo contra de eu tentar fazer o projeto. Porém, volto a falar, não desisti, continuei, insisti, fui sozinho, por isso que o primeiro eu fiz sozinho, centralizado, fiz tudo sozinho e no final do evento alguns professores que prestigiaram o evento eles parabenizaram e inclusive o gestor ganhou parabéns por um trabalho que ele estava sendo contra. No final ele viu que deu certo e ele já começou a me ajudar no segundo evento, aí no segundo evento, nós tivemos o apoio, e aí o evento ele foi muito melhor que o primeiro e hoje em dia eu estou conseguindo essa ajuda constante da gestão nas atividades (P2V. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Ele apontou as dificuldades enfrentadas para a execução de um projeto que foi totalmente pensado, organizado e executado de forma individual, assim como o apresentado pela professora de Língua Inglesa.

Lück (2009) destaca que o planejamento é mais efetivo quanto mais próximo do âmbito das ações a serem promovidas e da capacidade de promover as articulações necessárias ao desdobramento global de suas ações. A autora lembra que não é o planejamento em si que garante essa efetividade, mas as pessoas que o colocam em prática. Ainda de acordo com a autora, quanto mais envolvidas elas estiverem no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação, e, conseqüentemente, mais efetivos serão os seus resultados.

Infere-se do discurso da estudiosa que a eficácia do planejamento está intrinsecamente relacionada ao envolvimento dos sujeitos que fazem parte da escola no desdobramento das ações dos projetos desenvolvidos.

Prosseguindo seu relato sobre essa experiência, o professor explica como ocorreu a primeira edição do projeto de Mostra de Dança:

A mostra de dança que foi realizada, no primeiro ano eu percebi que eu centralizei, eu tive muita dificuldade, no segundo ano eu já tive a ajuda de alguns colegas, outros que não ajudaram nem vieram na escola. Então a gente percebe que têm colegas que não prestigiam o trabalho, na terceira foi maior ainda a ausência de alguns colegas que a gente acaba percebendo porque a gente conhece sabe quem é a gente organiza o espaço pra receber os professores e quando a gente vê as cadeiras vazias resulta numa frustração de perceber que o colega não vai prestigiar o nosso trabalho. E a gente fica um pouco triste em relação a isso (PV2. Entrevista concedida em 31/05/2016).

De acordo com ele, houve uma centralização na execução do projeto na primeira edição, o que gerou dificuldades. Outro importante aspecto destacado pelo docente diz respeito à falta de envolvimento de seus pares na ação planejada por ele.

Diante do exposto, percebe-se a importância de envolver os demais professores nos planejamentos das ações desenvolvidas no âmbito escolar como forma de superar a fragmentação do trabalho pedagógico. O planejamento individual não potencializa a consecução de objetivos claros para pensar a escola como uma instituição de caráter democrático, pois impede que as ações coletivas que definem seus rumos sejam postas em prática.

Segundo Padilha (2001), o desenvolvimento de uma cultura de planejamento participativo efetiva-se mediante a capacidade dos atores escolares em tomar decisões coletivamente, o que é importante para que a comunidade possa traçar as metas e estratégias que pretende alcançar em busca de uma educação de qualidade, superando a fragmentação das ações pedagógicas que possa vir a desenvolver.

Ainda em relação aos projetos da escola X, a professora que atua no turno matutino esclareceu que

como eu cheguei agora eu só sei que os colegas desenvolvem (projetos), já alguns colegas desenvolvem. Mas eu não conheço. Então nunca fui apresentada e não percebi que eles tenham tido a oportunidade, também, de em algum momento apresentar, a abertura de um espaço também nunca vi. A não ser, que cada um queira eles mesmos apresentar, mas esse espaço eu desconheço. Eu sei que “tem, mas não sei quais são” (P1M. Entrevista concedida em 31/05/2016).

São os *colegas professores* que desenvolvem os projetos, e não a *escola*. Logo, sua percepção é de que os projetos partem de planejamentos individuais e não participativos.

Percebe-se, com isso, que os docentes iniciam seus projetos educativos sozinhos e se deparam com a dificuldade em executá-los até o momento em que contam com o auxílio de alguns colegas. Também é importante notar que, mesmo assim, esses projetos não têm a participação de todos, nem mesmo dos professores do próprio turno. Destaca-se que, no entanto, é fundamental tal colaboração, visto que ela

tem o potencial de fazer avançar as compreensões das práticas educativas, desde que ações formativas críticas sejam organizadas com a intencionalidade de, ao partir das necessidades formativas dos partícipes, contradições venham à tona para que sejam partilhadas e questionadas e, consequentemente, transformadas (IBIAPINA, 2016, p. 49).

A autora aponta também para o papel da colaboração para o processo de formação, que ocorre a partir da reflexão crítica das práticas educativas, com a intenção de uma discussão profícua da realidade escolar. Nesse movimento interativo, a comunidade escolar questiona ideias, concorda e discorda, usando descrições e confrontos que desencadeiam a reelaboração das práticas.

De acordo com os relatos, é possível perceber a necessidade de haver um entrelaçamento das ações realizadas pelos professores. Como sugestão de contraposição às diferentes formas de fragmentação do trabalho pedagógico na escola, Ivani Fazenda (2008, p. 39) expõe um projeto educacional entendido como conjunto articulado:

A superação da fragmentação da prática da escola só se tornará possível se ela se tornar o lugar de um projeto educacional entendido como o conjunto articulado de propostas e planos de ação com finalidades baseadas em valores previamente explicitados e assumidos, ou seja, de propostas e planos fundados numa intencionalidade. Por intencionalidade está se entendendo a força norteadora da organização e do funcionamento da escola provindo dos objetivos pré-estabelecidos.

Tem-se, assim, por meio do planejamento participativo, uma possibilidade de superação de fragmentação do trabalho pedagógico da escola, ocasionado pelo planejamento individual das ações, na medida em que essa ferramenta apresenta como característica a incorporação da visão estratégica e situacional.

O Planejamento Participativo incorpora a visão estratégica e situacional. Por entender a idéia de MISSÃO de forma mais abrangente e situada no contexto da globalidade social, com a perspectiva não apenas de ajudá-las a sobreviver, mas a intervir na realidade estrutural da sociedade, oferece às instituições, grupos, movimentos e organismos governamentais uma ferramenta que incorpora as conquistas do planejamento na perspectiva situacional e estratégica (GANDIN, 2001, p. 90).

De acordo com o autor, a ideia de missão dentro do contexto de um planejamento participativo possibilita o entendimento global da realidade estruturante, o que permite a construção conjunta das metas a serem atingidas.

Para dar continuidade à análise, perguntou-se aos pedagogos e ao gestor se havia alguma ação desenvolvida pela gestão para incentivar ou promover a participação nas atividades. O gestor respondeu que “promover a participação, procurando, entre aspas, acho que ninguém conscientiza ninguém, mas sensibilizá-los da importância do seu papel, do desafio que tem de, eu acho que de inspirar” (G1. Entrevista concedida em 07/06/2016). Já o pedagogo disse que “não há de fato nada nesse sentido não, pelo menos na minha visualização dos três horários” (PE1. Entrevista concedida em 03/06/2016).

Diante do exposto, há indícios de que a equipe gestora não apresenta uma ação específica para estimular o desenvolvimento de um planejamento participativo.

Nesse cenário, e seguindo o roteiro de entrevista semiestruturada previamente elaborado, perguntou-se ao gestor se as ações e os projetos desenvolvidos estão descritos no PPP:

Eu confesso que penso volta e meia que muitas das nossas ações, das minhas ações não estão dentro do PPP e eu gostaria muito. Confesso que não se é trazido muito à realidade, tem muitos eventos dentro da escola, como Mostras, como ações, mais que não corresponde, então seria, eu acredito plenamente, seria uma das marcas, um dos grandes alvos seria que a gente pudesse aproximar a realidade das nossas ações, dos eventos, dos projetos da escola ao PPP (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

É perceptível sua compreensão geral do problema, visto que reconheceu a importância de aproximar o PPP das ações desenvolvidas no âmbito da escola, trazendo o documento para a realidade da prática vivenciada no trabalho pedagógico.

Ao serem questionados se os projetos realizados pelos professores da escola foram descritos no seu PPP, as respostas dos pedagogos e professores foram semelhantes à resposta dada pela professora que atua no turno noturno. A

professora respondeu que “estão. Esse ano, a partir desse ano, da nova revisão, eles já foram incluídos no PPP” (PN3. Entrevista concedida em 24/05/2016).

Em relação ao PPP, perguntou-se ao profissional de apoio pedagógico se ele já o havia visto pronto, ao que ele informou que

não, eu não vi o PPP pronto. É assim, é porque à noite é muito, é dinâmica a coisa, é muito rápido, então agente tá aqui aparece uma coisa, então eu não tenho tempo pra pegar, sentar e fazer alguma coisa. É muito difícil isso. Por mais que eu tenha um colega que me apoia na questão lá, ele que fica adiantando tempo essas coisas, mas é pouco tempo que a gente senta pra fazer alguma coisa. Mas eu particularmente eu não vi o PPP (AP. Entrevista concedida em 31/05/2016).

Conforme apresentado na seção anterior, falta articulação entre o PPP e o fazer pedagógico, visto que ainda não se estabeleceu uma cultura de consulta ao documento para o trabalho pedagógico. Nesse sentido, essa desarticulação pode explicar, de alguma maneira, o comprometimento no desenvolvimento de ações de planejamento participativo na escola. De acordo com o que foi exposto anteriormente pelo professor que atua no turno vespertino, ao ser questionado se conhecia o documento elaborado na última revisão, sua resposta foi que não o conhecia e nem compreendia sua função.

A fala dos entrevistados converge para o que foi apresentado no capítulo anterior sobre a falta de conhecimento por parte de alguns sujeitos sobre o PPP.

Em relação à importância da participação dos docentes para um bom desempenho da escola, a fim de fornecer à população uma educação de qualidade, projetando a escola no cenário estadual de forma positiva, o gestor disse que

às vezes nós já estamos um tanto quanto desencantados, entre aspas, não acreditamos mais, um estado de pessimismo, mas não há como uma escola se projetar para a comunidade para a sociedade como uma instituição formadora de cidadãos, sem a participação dos professores (G1. Entrevista realizada em 07/06/2016).

Isso é de extrema importância, pois são eles que, de fato, implantam e desenvolvem as ações educativas. Dessa forma, um trabalho bem elaborado é reconhecido pela comunidade, o que tende a resultar no reconhecimento da instituição, projetando-a na rede de ensino como escola capaz de proporcionar uma educação de qualidade.

Igualmente importante é a atuação da equipe pedagógica no sentido de entrelaçar os projetos desenvolvidos na escola para o alcance dos objetivos por ela traçados e indicados no PPP. Dentre as funções atribuídas à área pedagógica apresentada no Regimento Geral das escolas estaduais do Amazonas (2009), em seu artigo 139, parágrafo III, que versa sobre as competências dos membros dos órgãos funcionais da escola, está a de “coordenar todas as atividades do corpo docente e discente da escola” (AMAZONAS, 2009, p. 42). Em relação ao exposto, Moreira (2013, p. 17) destaca o papel do coordenador pedagógico na promoção de um planejamento participativo.

O coordenador consciente do papel social da escola realizará práticas solidárias e participativas, envidando esforços no sentido de fazer acontecer o planejamento coletivo, e assim promover a reflexão de todos os processos desenvolvidos. O Projeto Político Pedagógico é a estratégia para a construção do planejamento democrático.

Pode-se analisar, então, que o planejamento na escola X ocorre a partir de projetos individuais elaborados por alguns professores, enquanto ações maiores, como feiras e mostras, que exigem um grande quantitativo de pessoas para serem realizadas, envolvem planejamento coletivo realizado através de reuniões pedagógicas. Vale ressaltar que os planejamentos das aulas também ocorrem de forma individual, bimestralmente, em um dia pré-determinado no calendário da rede estadual de ensino.

Não há evidências na fala dos entrevistados da existência de uma ação concreta pensada para melhorar a participação dos professores.

Diante do exposto, não se percebeu no âmbito da escola X uma cultura de planejamento participativo, visto que os projetos educativos partem de planejamentos individuais. Além disso, não foi possível observar ações desenvolvidas pela equipe gestora de incentivo sistemático a essa forma de planejar. É adequado, portanto, que a escola reflita sobre formas de integrar as ações desenvolvidas em seu cotidiano, a fim de evitar a fragmentação das ações pedagógicas.

Os indícios apontados na pesquisa serviram de base para a elaboração de um Plano de Ação Educacional (PAE), no qual foram sugeridas ações com o intuito de apoiar o gestor em um processo de revisão e resignificação do PPP, contribuindo, desse modo, para a melhoria da gestão do trabalho pedagógico por

meio do fortalecimento de uma cultura de planejamento participativo. O próximo capítulo apresentou, assim, as ações sugeridas no PAE

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROPOSTA INSTRUMENTAL DE APOIO AO GESTOR PARA PROPICIAR UM MAIOR ENVOLVIMENTO DOS PROFESSORES NO PROCESSO DE REVISÃO E RESSIGNIFICAÇÃO DO PPP

Este trabalho discorreu sobre o processo de revisão do PPP em uma escola estadual situada na zona norte de Manaus, partindo da minha percepção como docente do pouco envolvimento da equipe de professores no processo de revisão do documento e também da falta de correspondência entre as ações desenvolvidas e o que se orienta como posicionamento pedagógico da escola no PPP.

A motivação inicial para esta pesquisa surgiu após a minha participação na elaboração do PPP em duas escolas nas quais atuo como professora, pois pude acompanhar as diferentes formas da gestão escolar orientar esse processo. Por conseguinte, observei que cada gestão criou distintas oportunidades de participação docente. A partir disso, foi delineada a seguinte questão de investigação: como as ações gestoras de uma escola de Manaus podem aprimorar o processo de revisão do PPP na escola, tendo como foco a liderança do gestor e a atuação dos professores frente a esse processo?

Essa pergunta norteou o desenvolvimento da pesquisa, organizada em três capítulos. O primeiro deles teve como finalidade descrever este caso de gestão e trouxe as definições preliminares sobre o PPP e sua orientação e construção no contexto nacional, apresentando a legislação e as diretrizes nacionais. Também foram expostas as diretrizes norteadoras do documento no contexto das escolas estaduais do Amazonas e a atuação da CDE 6 na construção do PPP das escolas sob sua jurisdição. Por fim, foi mostrado o contexto de construção e revisão do PPP na escola pesquisada.

O segundo capítulo apresentou um referencial teórico que embasou a minha percepção, agora como pesquisadora, a respeito da temática de pesquisa: reflexões acerca dos elementos que compõem a proposta de gestão democrática, entendimentos sobre a natureza do PPP no contexto das escolas e discussões sobre a questão da cultura do planejamento participativo no ambiente escolar constituem-se como eixos de análise desta pesquisa.

Com o intuito de propiciar uma melhor compreensão dos resultados do estudo, apresenta-se a seguir um quadro que sintetiza os dados mais significativos encontrados a partir de cada eixo de análise.

Quadro 4 - Principais dados da pesquisa segundo os eixos de análise

Objetivo	Eixos de análise	Dados da pesquisa	Ações
Propor ações que possam ser desenvolvidas pelos gestores para propiciar um maior envolvimento dos professores na revisão do PPP de uma escola de Manaus.	Gestão democrática	Falta de definição e entendimento da equipe gestora e corpo de professores sobre a função e filosofia da escola. Dificuldades na comunicação entre os turnos de funcionamento da escola e entre a equipe gestora e os professores	Criação de uma Comissão Pedagógica Permanente de discussões sobre a função social e cultural da escola. Promoção de espaços para a criação do Grêmio Estudantil. Criação da congregação de professores.
	Natureza do PPP	A equipe escolar tem entendimento desconstruído sobre os motivos para a existência de um PPP na instituição e a orientação prática das ações sustentadas pelo documento. A revisão do PPP não envolveu todos os professores e os demais membros da comunidade escolar. A revisão do PPP não foi uma iniciativa da comunidade escolar. Apenas contribuíram para revisão do PPP os professores que elaboram projetos. Os pedagogos e o profissional de apoio pedagógico da escola não estavam à frente da revisão do PPP.	Criação de um plano para a execução da revisão do PPP, vinculado à Comissão Pedagógica Permanente da escola, a ser executado pelo grupo de revisão do PPP. Criação de uma comissão com o propósito de pensar o papel do pedagogo no processo de revisão do PPP.
	Cultura do planejamento	O planejamento dos projetos que os professores realizam	Organização de ações que promovam a presença da comunidade na escola

	participativo na escola	inicia-se de forma isolada. Há dificuldades na sistematização das ações	durante o ano, para que esses momentos sejam capazes de refletir ações de planejamento participativo e estejam em consonância com a filosofia da escola.
--	-------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria (2016).

Sendo o PPP um instrumento criado com a função de nortear o trabalho pedagógico da escola, ele precisa ser revisado por todos os envolvidos no processo educativo, a fim de acompanhar a realidade escolar. Portanto, o objetivo deste capítulo foi propor um Plano de Ação Educacional que se configurasse como um instrumento de apoio ao gestor diante do processo de reestruturação e ressignificação do PPP, com ações que pudessem ser por eles desenvolvidas a fim de propiciar uma maior colaboração dos professores no processo.

Para a realização desse objetivo, deve-se considerar que tal proposta precisa ser exequível, dentro das possibilidades da escola, gerando efeitos positivos na qualidade do ensino ofertado pela instituição.

3.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Esta seção apresenta as ações a serem desenvolvidas pela equipe gestora com o objetivo de promover uma maior colaboração e envolvimento dos docentes no movimento de revisão do PPP da escola.

A partir da sintetização dos dados obtidos durante a pesquisa e apresentados no quadro anterior, foram encontradas algumas ideias que visam atender a duas demandas principais: proposição e sistematização do fortalecimento da gestão democrática e participativa na escola, visto que os órgãos e instrumentos potenciais para a promoção de espaços democráticos para a gestão ainda não se consolidaram e fortaleceram nesse ambiente.

A criação do Grêmio Estudantil e da Congregação de Professores propostas objetivam favorecer novos espaços de participação da comunidade na escola, por exemplo. Nessa perspectiva, serão levantadas algumas proposições para implementar tais órgãos, uma vez que essa integração se mostra como efetiva para a participação e o apoio ao gestor na tomada de decisões, contribuindo, desse modo, para a prática pedagógica do professor.

A segunda demanda diz respeito ao processo de revisão do PPP. A partir das principais dificuldades levantadas, foram propostas ações que visam contribuir, a longo prazo, para a sistematização de um processo de revisão do documento mais consciente e responsável.

As sugestões para a elaboração deste PAE estão apresentadas no quadro a seguir, de acordo com o modelo 5W2H, que permite estruturar de forma clara e organizada as ações a partir dos dados de pesquisa encontrados. O nome dessa ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas no processo. Meireles (2013) explica que a planilha 5W2H é amplamente usada em planejamentos, principalmente no desdobramento da visão de futuro de longo prazo. A planilha constitui-se por um relatório por colunas, encabeçadas por um título em inglês: What? (O quê?) Why? (Por quê?) Who? (Quem?) Where? (Onde?, geralmente descrito no “Como”) When? (Quando? - Cronograma) e How? (Como?) Versões ampliadas são chamadas 5W2H porque consideram How much? (Quanto? - Orçamento).

Plano de Ação Educacional						
O que (What)	Por quê (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)	Quanto custa (How much)
Criar uma Comissão Pedagógica Permanente.	Para promover continuamente discussões sobre a função e filosofia da escola.	Gestor, pedagogos e professores da escola.	2016	Na escola.	Criação da Comissão Pedagógica Permanente. Escolha dos representantes da comissão. Formação dos servidores pela SEDUC/AM, através dos encontros previamente agendados de acordo com o cronograma criado pela comissão. Compartilhamento de reflexões sobre como viabilizar a gestão democrática.	Sem custo.
Promover espaços para a criação do Grêmio Estudantil.	Para representar os estudantes nas decisões da escola.	Gestor, pedagogo, alunos e professores.	2016	Na escola.	Comunicar à SEDUC/AM sobre a campanha de início de criação do grêmio. Promover uma reunião com três alunos de cada turma para sensibilização. Eles replicarão as informações em suas turmas para a formação de chapas. Eleição para a escolha dos representantes do grêmio. Homologação.	A impressão das cédulas de votação ficará a cargo da própria escola.
Criar a congregação de professores e pedagogos.	Para promover a integração e o intercâmbio entre os professores e os pedagogos da escola.	Professores e pedagogos.	2016	Na escola.	Convocatória para criação desse órgão colegiado e escolha de seu presidente entre os pares.	Sem custo.
Criar um plano para a revisão do PPP.	Para propiciar um contínuo refletir sobre o PPP da	Equipe gestora.	2017/2018	Na escola.	Criação de um planejamento e cronograma bianual	Sem custo.

	escola.					
Criar uma comissão com o propósito de pensar o papel do pedagogo no processo de revisão do PPP.	Propor a utilização da legislação em vigor para pensar o papel do pedagogo frente à revisão do PPP.	Pedagogos	2016	Na escola	Reflexão e apropriação da legislação e dos documentos e diretrizes para revisão do PPP.	Sem custo.
Sistematizar as ações e projetos desenvolvidos na escola a partir da filosofia da escola.	Evitar a fragmentação das ações propostas e alinhá-las de acordo com as metas traçadas no PPP.	Grupo de trabalho	2016	Na escola	Encontros bimestrais com o grupo para sistematizar a realização de um planejamento participativo	Será oferecido um lanche, que ficará à cargo da própria escola.
Avaliar o Plano de Ação Educacional (PAE).	Verificar a concretização das ações propostas e o consequente aperfeiçoamento do plano.	Equipe gestora	2017	Na escola.	Monitoramento da execução e consequente avaliação de cada ação proposta.	Sem custo

Fonte: Elaboração própria (2016).

As ações sistematizadas, estruturadas a partir dos três eixos de análises utilizados nesta pesquisa – gestão democrática, natureza do PPP e cultura do planejamento participativo na escola – serão discutidas detalhadamente a partir deste momento.

3.2 DETALHAMENTO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir dos resultados da pesquisa, foram propostas ações a serem desenvolvidas na escola X, no sentido de ampliar os espaços de participação dos professores e dos demais atores escolares, promover a revisão do PPP e aplicar o planejamento participativo. Esta seção, desse modo, teve o objetivo de apresentar o detalhamento das ações sintetizadas anteriormente no PAE, com o intuito de facilitar suas aplicações.

3.2.1 Criação da Comissão Pedagógica Permanente

A primeira ação proposta para equipe gestora foi a criação de uma Comissão Pedagógica Permanente, responsável por promover continuamente momentos para que a comunidade escolar discutisse a função social e cultural da escola, dentro do contexto na qual está inserida. Para isso, é importante que a equipe abra as inscrições para que os interessados forme a comissão. Entre os representantes devem estar o gestor e os pedagogos da escola.

A reflexão sobre a filosofia da escola é importante, pois é a partir dela que se define o caminho que a instituição pretende seguir para cumprir o papel a que se propõe.

A escola persegue finalidades. É importante ressaltar que os educadores precisam ter clareza das finalidades de sua escola. Para tanto há necessidade de se refletir sobre a ação educativa que a escola desenvolve com base nas finalidades e nos objetivos que ela define (VEIGA, 2002, p. 5).

Nesse sentido, foi proposta como primeira ação dessa Comissão Pedagógica Permanente a utilização da semana pedagógica, primeira do calendário escolar das escolas estaduais do Amazonas, para promover e subsidiar uma discussão sobre a função social e cultural.

Em um primeiro momento, recomenda-se a preparação prévia de materiais que possam embasar teoricamente a discussão entre os participantes e sua disponibilização no início da semana. Durante um dos dias dessa semana pedagógica, os voluntários da comunidade que se fizerem presentes participarão de reuniões sobre temas específicos, com o principal objetivo de fomentar o envolvimento com a escola.

Ao final dos encontros, a ideia é que a Comissão Pedagógica crie um calendário de encontros, vinculado ao Plano de Gestão da Escola, para que, dessa forma, encontre respaldo para sua realização. Essa semana pedagógica encontra-se incluída no cronograma de revisão do PPP, apresentado posteriormente.

A partir da análise das entrevistas, percebeu-se que a equipe gestora e os docentes têm um entendimento sobre o que é gestão democrática e procuram efetivar essa perspectiva, mas sem resultados consideráveis. Isso ocorre pela falta de uma cultura para se pensar a escola, criando momentos de participação para que seja possível à comunidade escolar uma reflexão sobre a direção que ela deve seguir.

Sugere-se, portanto, que a escola pense, sistematize e se mobilize em prol de ações e estratégias relacionadas à promoção de uma profunda discussão sobre a função social e cultural da escola. É preciso que a comunidade discuta essas questões, definindo o caminho que quer seguir.

A partir desse primeiro movimento, será possível pensar ações e práticas capazes de promover a gestão democrática, revisão do PPP e outras ações pedagógicas de maneira mais responsável.

Importante destacar que essa comissão também se responsabilizará pela criação de um cronograma de formação dos servidores, utilizando, para isso, a SEDUC/AM.

3.2.2 Criação do Grêmio Estudantil

Os indícios encontrados por meio dos dados colhidos indicaram a necessidade de fomentar a participação dos estudantes na gestão democrática. Por isso, a ideia da criação do Grêmio Estudantil, que possibilitaria a participação nos processos decisórios da escola.

Para a concretização dessa proposta, a equipe gestora inicialmente comunicaria à SEDUC/AM a criação do grêmio. Em seguida, solicitaria o apoio dos assessores pedagógicos da CDE 6 para acompanhar a elaboração desse processo, orientando sobre os aspectos administrativos, legais e práticos do estatuto do Grêmio Estudantil.

A gestão produziria, então, um edital de convocação e, posteriormente, realizaria a sensibilização dos estudantes, o que poderia ser feito em uma reunião com três alunos de cada turma no auditório da escola. Esses estudantes seriam considerados os multiplicadores da proposta. Em seguida, os alunos dariam andamento à criação das chapas e posterior eleição. O último passo desse processo seria a homologação do grêmio.

Importante ressaltar que para o fortalecimento da gestão democrática dentro da escola X não basta apenas promover a criação do grêmio, mas é fundamental que gestão, corpo docente e comunidade escolar se mobilizem para promover e apoiar a contínua participação do novo órgão nos processos decisórios da escola.

3.2.3 Criação da congregação de professores e pedagogos

Essa terceira proposta possui o intuito de promover o intercâmbio e a integração de professores e pedagogos no ambiente escolar. Para a concretização desse objetivo, foi sugerida a criação de uma congregação de professores e pedagogos através de uma convocatória desses profissionais. Em seguida, os membros da congregação escolheriam entre os seus pares o presidente. Esse processo ficaria a cargo da própria escola.

O Regimento das Escolas Estaduais do Amazonas prevê, em seu artigo 107, o que compete a tal órgão:

I. Promover integração e intercâmbio entre os corpos docente e pedagógico da Escola; II. desenvolver o planejamento global das atividades didático - pedagógicas; III. recomendar a adequação de programas, quando for o caso; IV. recomendar e promover o atendimento individual aos alunos com dificuldades de aprendizagem; V. zelar pela qualidade da formação biopsicossocial do aluno; VI. zelar pelo bom nome da Escola pública e sua qualidade; VII. desenvolver programas de aperfeiçoamento e atualização de pessoal; e, VIII. sugerir mudanças no Regimento Escolar quando necessário (AMAZONAS, 2009, p. 45).

A gestão pedagógica é um aspecto importante, pois é a partir dela que a gestão administrativa e financeira da escola direciona seus planejamentos e pensa as estratégias que resultarão no resultado do aprendizado dos alunos.

Como exposto anteriormente, é imperativo que a equipe gestora, o corpo docente e a própria comunidade escolar se mobilizem em apoio ao funcionamento desse órgão para o fortalecimento da gestão democrática na escola, pois só a sua criação não basta para atingir tal objetivo.

3.2.4 Utilização do cronograma de revisão contínua do PPP para 2017

Observou-se também nas entrevistas que o processo de revisão do PPP não envolveu toda a comunidade escolar. De acordo com Veiga (2002), para que a revisão seja possível, é necessário que se propicie situações que permitam que a comunidade escolar possa aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. Por isso, como ação da Comissão Pedagógica Permanente, a sugestão seria promover a revisão do PPP através da efetivação de um cronograma bianual de revisão do PPP.

Para isso, seria importante que a equipe gestora convidasse um formador da SEDUC/AM para conversar sobre algumas temáticas caras ao tema, para a formação dos integrantes dessa comissão. Depois de constituída, seriam formados grupos diferentes para discussão e atuação. Cada grupo se responsabilizaria por diferentes ações: análise dos projetos da escola; organização da revisão do PPP e articulação da participação da comunidade escolar.

Como apresentado anteriormente, a semana pedagógica está incluída nesse cronograma como o primeiro encontro, que englobaria todos os professores de cada turno de funcionamento da escola. Nesse momento, a proposta seria que os grupos de discussões discutissem o cronograma apresentado a seguir, com o intuito de agendar previamente as reuniões descritas no cronograma bianual.

Antes desses encontros, os membros da comissão pedagógica disponibilizariam textos impressos ou enviariam para o e-mail dos participantes para embasar a reflexão acerca da temática em questão. A comissão poderia disponibilizar outros materiais, como vídeos, documentários e apresentações, podendo também convidar um assessor da CDE 6 ou um formador da SEDUC/AM.

Sua importância reside no fato de eles proporcionarem um momento específico para pensar coletivamente sobre o que a escola está colocando em prática, trocar experiências e analisar se as metas propostas no PPP foram adequadas à realidade escolar e se constituem como um espaço de formação docente.

Quadro 5 - Cronograma de revisão contínua do PPP para 2017

Encontro	Assunto (tópicos de elaboração do PPP)	Período	Duração	Responsável pela organização do encontro
1º	A função social e cultural da escola dentro do contexto da comunidade na qual ela está inserida	Durante a semana pedagógica 2017	12 horas	Comissão Pedagógica
2º	Discussão sobre os objetivos do PPP	Abril de 2017	4 horas	Grupo de projetos
3º	Fundamentos éticos, pedagógicos, didáticos e epistemológicos	Junho de 2017	4 horas	Grupo de projetos
4º	Diagnóstico da escola	Setembro de 2017	4 horas	Grupo de articulação
5º	Currículo e avaliações do PPP	Outubro de 2017	4 horas	Grupo de articulação
6º	Apresentação e avaliação das ações propostas nesse cronograma	Dezembro de 2017	4 horas	Grupo de revisão do PPP

Fonte: Elaboração própria (2016).

Como pode ser observado, os professores novatos que participassem da semana pedagógica já seriam recebidos na escola tendo o primeiro contato com o PPP. Já o professor que chegar posteriormente deverá participar dos grupos de discussões, nos quais serão orientados pelo pedagogo a participar das ações desenvolvidas pela escola. Dessa forma, as decisões sobre as ações pedagógicas seriam coletivas e de conhecimento de todos os docentes.

Como exposto anteriormente, a Comissão Pedagógica Permanente teria grupos de trabalho, que se responsabilizariam pelos encontros propostos no cronograma. No período determinado para a realização das reuniões, o grupo responsável proporia a discussão para pequenos grupos de pessoas da comunidade e para os professores que estiverem em seu horário de HTP. Desse modo, a escola teria contínuos espaços de reflexão, visto que em cada período de um mês o grupo

responsável por organizar o espaço de discussão se encontraria com vários atores escolares.

3.2.5 Criação de uma comissão com o propósito de pensar o papel do pedagogo no processo de revisão do PPP

De acordo com os dados das entrevistas, percebeu-se que o corpo pedagógico da escola X é insuficiente para atender à demanda de trabalho imposta pela rotina da instituição. A sobrecarga desses profissionais acaba fazendo com que eles desempenhem outras funções na escola e não participem ativamente do processo de revisão do PPP.

Para que eles reflitam sobre a sua práxis pedagógica, a ideia seria que os pedagogos realizassem reuniões bimestrais, a fim de promover uma autoavaliação do trabalho desenvolvido pela escola, além de uma reflexão acerca de sua função frente ao processo de revisão do PPP. Para a concretização dessa ação, a sugestão seria retomar a legislação que aponta a função do pedagogo.

3.2.6 Criação de um grupo de trabalho para efetivar o planejamento participativo

Também foi indicada a criação de um grupo de trabalho constituído pelo gestor escolar, três professores, um de cada turno da escola, além dos pedagogos e apoio pedagógico. Juntos, eles estudariam os projetos e mobilizariam o corpo docente para sistematizar as novas propostas e as ações educativas desenvolvidas na escola, no sentido de relacioná-las aos objetivos traçados no PPP.

Essa análise conjunta teria o intuito de não fragmentar as ações desenvolvidas no ambiente escolar, o que também possibilitaria o aprimoramento das ações, verificando se elas estão em consonância com a filosofia e as metas traçadas pela escola.

Para tal ação, esse grupo de trabalho utilizaria como ferramenta o planejamento participativo. Propõe-se o modelo básico de plano dentro do planejamento participativo proposto por Gandin (2001) para guiá-la.

3.2.7 Avaliação do Plano de Ação Educacional - PAE

A ideia é que este PAE seja avaliado bimestralmente pela Comissão Pedagógica Permanente a fim de monitorar o alcance das ações aqui propostas. Para isso, a comissão poderia criar ou adotar um instrumento de monitoramento e avaliação que auxiliasse na discussão dos avanços e ajustes do instrumento proposto nesta dissertação.

Em seguida, os resultados dessa avaliação seriam socializados entre os atores escolares, que tomariam ciência das possibilidades e das dificuldades para execução da proposta de intervenção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar o processo de revisão do PPP de uma escola pertencente à rede estadual de ensino do Amazonas, destacando a participação e o papel do professor nesse processo, em uma perspectiva de gestão democrática na escola.

Para o seu alcance, primeiramente descreveu-se o processo de elaboração e revisão do PPP, apresentando em sua globalidade o cenário a partir do qual o processo foi pensado e estruturado. Com isso, surgiram as principais evidências que consolidaram este caso de gestão: o pouco envolvimento da equipe docente no movimento de elaboração e revisão periódica do documento e a falta de correspondência entre o que nele estava sistematizado e a totalidade das ações pedagógicas atualmente desenvolvidas na escola.

O referencial teórico forneceu subsídios para a construção de três eixos de análises: (i) gestão democrática, (ii) natureza do PPP e (iii) cultura do planejamento participativo na escola, investigados a partir da realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor, professores, pedagogos/apoio pedagógico.

A partir disso, foi possível perceber a importância da reflexão sobre em qual ponto a escola quer chegar e a sistematização e mobilização em prol de ações e estratégias relacionadas à promoção de uma profunda discussão acerca da função social e cultural da escola. Além disso, verificou-se que há indícios de dificuldades em se estabelecer a cultura democrática na escola, como a não implementação do Grêmio Estudantil e da Congregação de Professores e Pedagogos, além da incipiente atuação da APMC e do Conselho Escolar.

A literatura utilizada para embasar esta pesquisa apontou que a gestão democrática se concretiza por meio da socialização do poder e da participação da comunidade nos processos decisórios da escola. Desse modo, considera-se que a efetivação desses órgãos é de suma importância dentro da escola.

De acordo com a percepção dos entrevistados, ainda não se estabeleceu uma cultura de reflexão e avaliação da práxis pedagógica pela comunidade escolar, uma vez que eles relataram que a elaboração das suas ações pedagógicas não é feita com consultas ou estudos do PPP.

Os pesquisadores da área são unânimes em considerar que o PPP é um documento que fornece direção ao trabalho pedagógico; portanto, não levá-lo para a

prática docente pode gerar ações fragmentadas dentro do ambiente escolar. Sendo assim, é imprescindível que a escola insira em seu cotidiano a atualização e utilização do PPP como instrumento balizador das ações pedagógicas.

Também não se percebeu a existência de uma cultura de planejamento participativo, mas apenas de planejamentos individuais. Além disso, não foi possível verificar ações desenvolvidas pela equipe gestora que incentivassem sistematicamente a participação dos professores na gestão democrática.

Outro ponto observado no cenário da pesquisa refere-se ao fato de que os modelos criados pela Secretaria para facilitar a elaboração do PPP podem se tornar um desafio caso alguns gestores queiram segui-los exatamente como apresentados. Isso porque não se pode desconsiderar que cada escola é única e está imersa em uma comunidade específica e que seu Projeto Político Pedagógico também deve ser único e adequado à sua realidade, não podendo estar engessado a um modelo.

Em relação ao cenário da pesquisa, não posso deixar de mencionar que mais de um professor por turno se disponibilizou a responder a entrevista e que os respondentes se mostraram à vontade e sem nenhum constrangimento em responder aos questionamentos. Em relação a esse comportamento, senti o anseio desses profissionais em colaborar para o desenvolvimento de estudos voltados para a gestão das escolas amazonenses.

Considero que as limitações da pesquisa podem estar relacionadas ao universo de entrevistados, uma vez que o número de docentes esteve restrito a um por turno, tendo em vista a limitação de tempo para o estudo. A ampliação do universo de análise teria a potencialidade de resultar em uma maior geração de dados através da percepção desse grupo específico no que concerne à temática do PPP.

Analisando a fala do gestor da escola, percebi um dever de mudança e de pesar com relação ao cenário onde se desenvolveu a pesquisa, ou seja, a necessidade de unir a teoria do PPP à prática pedagógica desenvolvida na escola X. O que faz disso um tema para pesquisas futuras a partir da relação das respostas dadas pelo gestor com os dados produzidos por esta pesquisa segundo seus eixos de análise.

Um aspecto que gostaria de ter analisado, mas que poderia resultar em um trabalho específico, consistia em pesquisar qual o conhecimento dos professores da

escola X das diretrizes produzidas pela SEDUC/AM para elaboração do PPP e se esse conhecimento, ou falta dele, de alguma forma, influenciaria a participação desses profissionais na sua revisão.

Outros temas para estudos futuros consistem em avaliar os resultados da implantação e implementação do planejamento participativo na escola X e do modelo proposto no PAE.

Por meio desta pesquisa, foi possível perceber que uma escola pode sim ser entendida como um grande campo de pesquisa, tendo em vista que suas múltiplas dimensões e a complexidade da esfera educativa não se esgotam em um trabalho como o que foi aqui realizado.

Sabe-se que a equipe gestora enfrenta inúmeros desafios no estabelecimento de uma cultura participativa dentro de uma gestão democrática. Contudo, espera-se que o PAE aqui apresentado possa contribuir para melhoria do trabalho pedagógico desenvolvido pela escola X, particularmente aprimorando o processo de revisão coletiva do PPP na escola, fortalecendo a cultura de planejamento participativo e colaborando para um contínuo pensar sobre a função social da escola.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Transdisciplinaridade e Saúde Coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1-2, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81231997000100005>. Acesso em: 3 out. 2016.

AMAZONAS. Conselho Estadual de Educação. **Roteiro Para Elaboração do Projeto Político Pedagógico**. Manaus, 1998.

_____. Conselho Estadual de Educação. Resolução nº 122, de 30 de novembro de 2010. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Estado do Amazonas**. Manaus, 2010.

_____. Lei nº 78, de 18 de maio de 2007. Altera a Lei nº 08, de 05 de julho de 2005. Manaus, 2007.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Documento norteador para construção do Projeto Político Pedagógico das Escolas Estaduais do Amazonas**. Manaus, 2009.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Gestão Escolar: Manual de Procedimentos**. Manaus, 2001.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. **Portaria GS-1459**, de novembro de 2008. Institui uma Comissão para acompanhamento das etapas de elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico das escolas da Rede Estadual de Ensino. Manaus, 2008.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino. Instrução Normativa Nº 003/2015. Que institui o compartilhamento de jornadas de trabalho em duas ou mais escolas. Manaus, 2015.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liberlivros, 2005.

BACHELARD G. **O racionalismo aplicado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BARBOSA, Samara Wanderley Xavier Barbosa. A significação do projeto políticopedagógico: Um olhar avaliativo. **Espaço do Currículo**, v. 4, n. 2, p. 227-239, set./mar. 2011-2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 1 set. 2015.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes da educação nacional. 9. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

BRASIL. MEC. **Conselho Escolar**: democratização da escola e construção da cidadania. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf>. Acesso em: 1 set. 2016.

_____. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, 2004.

BOTLER, Alice Miriam Happ; LIMA, Melania Santos de; DIAS, Wiviane Alves. **Gestão Democrática**: Implicações da participação da comunidade para a melhoria da organização da escola. Disponível em: <https://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2012.1/gesto%20democrtica.%20implicaes%20da%20participao%20da%20comunidade%20para%20a%20melhoria%20da%20organizacao%20da%20escola.pdf>. Acesso em: 28 out. 2015.

CALDEIRA, Anna Maria Salgueiro; ZAIDAN, Samira. Práxis pedagógica: um desafio cotidiano. **Paidéia**, Belo Horizonte, Ano 10, n. 14, p. 15-32, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/paideia/article/view/2374/1430>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

ESTEVAM, Sebastião José et al. **A importância da construção do Projeto Político Pedagógico na formação do professor**. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/educacao_foco/artigos/ano2014/importancia_construcao.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2016.

FAZENDA, Ivani (Org.). **O que é interdisciplinaridade?** São Paulo: Cortez, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadafilo.files.wordpress.com/2013/11/fazenda-org-o-que-c3a9-interdisciplinaridade.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2016.

FEITAS, Deisilene Abreu de Souza; OLIVEIRA, Ivanete da R. S. Oliveira. **Administração pública escolar: desafio para a educação democrática e participativa**. Três Rios, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.posgraduacaoredentor.com.br/hide/path_img/conteudo_542b0f3e1fb1d.pdf> Acesso em: 20/10/2016

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Cadernos Educação Básica - O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GANDIN, Danilo. A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade. **Currículo sem Fronteiras**, Instituto Latino-Americano de Planejamento Participativo, Porto Alegre, v.1, n.1, p. 81-95, jan./jun. 2001.

HERNANDEZ, Fernando. **O Projeto Político-Pedagógico vinculado à melhoria das escolas**. Pátio, Porto Alegre: Artmed, n. 25, p. 08-11, fev.2003.

IBIAPINA, Ivana Maria Lopes de Araujo; BANDEIRA, Hilda Maria Martins; ARAUJO, Antonio Machado, organizadores. Pesquisa Colaborativa: multirreferenciais e práticas convergentes – 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas Planilha 5W2H**. Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/wp-content/uploads/2013/11/Planilha_5w2h.pdf>. Acesso em: 14 out. 2016.

MENDONÇA, E. F. A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: Ed. LaPPlanE/ FE/ Unicamp, 2000.

MELO, Fabíola Cristina; OLIVEIRA, Maria Betânia Pereira de; VERRÍSSIMO, Melina Teixeira da Costa. Quais são as vozes do currículo oculto? **Evidência**, Araxá, v. 12, n. 12, p. 195-203, 2016. Disponível em: <www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/download/506/485>. Acesso em: 1 out. 2016.

MESSINA, Graciela. Mudança e inovação educacional: notas para reflexão. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p. 225-233, nov. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a10n114.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2016.

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

MOREIRA, Viviane Costa Moreira. **O trabalho do coordenador pedagógico para promoção de um ambiente escolar democrático**. 2013. 54f. Monografia (Especialização em Coordenação Pedagógica) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8032/1/2013_VivianeCostaMoreira.pdf>. Acesso em: 5 out. 2016.

OLIVEIRA, de A. J. **Prática de gestão**: A percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas. 2015. 104 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político pedagógico. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. Uma escola mais bela, alegre e prazerosa. In: GADOTTI, Moacir; GOMEZ, M.; FREIRE, L. **Lecciones de Paulo Freire, cruzando fronteiras: experiências que se completan**. 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.clacs o.edu.ar/libros/freire/padilha.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: HERON, Luiz da (Org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 300-307. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/file/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_paro.pdf>. Acesso em: 10 set. 2016.

_____. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36. n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>> Acesso em: 8 abr. 2016.

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PEDROZA, Sâmia. **A evolução da educação: necessidade de uma nova gestão escolar**. 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0482.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

QEDU. Escola Estadual Professor Júlio Cesar de Moraes Passos. **Série histórica do IDEB**. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/escola/4114-ee-professor-julio-cesar-de-moraes-passos/ideb>>. Acesso em: 2 set. 2015.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi De. Projetos político-pedagógicos emancipadores: histórias ao contrário. **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 319-337, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a05v2361.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SANTANA, Sabrina da Silva; GOMES, Roseli da Silva; BARBOSA; Joelma Sampaio. O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática. **Cadernos da Pedagogia**. São Carlos, Ano 6, v. 6, n. 11, p. 62-73, jul-dez 2012. Disponível em: <<http://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/viewFile/434/189>>. Acesso em: 12 set. 2015.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p.123-140. dez. 2009.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 5. ed. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos de Alencastro. Inovações e Projeto Político Pedagógico: Uma Relação Regulatória ou Emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 276-281, dez. 2003.

_____. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

_____. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2002.

_____. **Projeto Político-Pedagógico, Conselho Escolar e Conselho de Classe: instrumentos da organização do trabalho**. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br/index.php/semestral/article/view/109/298>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

_____. Projeto Político Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://webservercoltec.coltec.ufmg.br/~fantini/seminario/2016orelorel/ppp-gestao-democratica.pdf>> Acesso em: 8 abr. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: DIRETOR ESCOLAR

Questão inicial - Como é o seu dia a dia na escola?

BLOCO 1 - Eixo gestão democrática

- 1 - Você acha que o seu trabalho se caracteriza como gestão democrática?
- 2 - Você acredita que as suas ações profissionais estão de acordo com a proposta de gestão democrática? Por quê?

BLOCO 2 - Eixo natureza do PPP

- 1 - O que você pensa sobre os PPP?
- 2 - Como foi sua participação no processo de revisão do PPP?
- 3 - Qual a utilidade dele no seu trabalho / no desenvolvimento das suas ações como diretor? (Sondar como é que é essa história da coordenação com relação ao PPP)
- 4 - Como ocorre a participação da Coordenação Distrital em relação ao processo de revisão do PPP na escola?

BLOCO 3 - Cultura do planejamento participativo na escola

- 1 - Como ocorre a participação dos professores nessa escola? Há alguma ação desenvolvida pela gestão para melhorar essa participação? (Projetos de trabalho // participação da comunidade // receptividade)
- 2 - Isso está no PPP?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: PEDAGOGO E APOIO PEDAGÓGICO

Questão inicial - Como é o seu dia a dia na escola?

BLOCO 1 - Eixo gestão democrática

- 1 - Você acha que o seu trabalho se caracteriza como gestão democrática?
- 2 - Você acredita que as suas ações profissionais estão de acordo com a proposta de gestão democrática? Por quê?

BLOCO 2 - Eixo natureza do PPP

- 1 - O que você pensa sobre o PPP?
- 2 - Como foi sua participação no processo de revisão do PPP?
- 3 - Qual a utilidade dele no seu trabalho / no desenvolvimento das suas ações como pedagogo? (Sondar como é que é essa história da coordenação com relação ao PPP)
- 4 - Comente sobre a participação da Coordenadoria Distrital em relação ao processo de revisão do PPP na escola?

BLOCO 3 - Cultura do planejamento participativo na escola

- 1 - Como ocorre a participação dos professores nessa escola? Há alguma ação desenvolvida pela gestão para melhorar essa participação? (Projetos de trabalho// participação da comunidade // receptividade)
- 2 - Isso está no PPP?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: PROFESSOR

Questão inicial - Como é o seu dia a dia na escola?

BLOCO 1 - Eixo gestão democrática

- 1 - Como você vê o trabalho da equipe gestora? Como é a relação com os outros professores? (Pedir exemplos)
- 2 - Como se estrutura o trabalho dos professores? (Sondar sobre a participação dos professores no Conselho Escolar)
- 3 - Comente sobre sua participação no Conselho Escolar.

BLOCO 2 - Eixo natureza do PPP

- 1 - O que você pensa sobre os PPP? Qual a utilidade dele no seu trabalho / no desenvolvimento das suas ações como professor?
- 2 - Você conhece o PPP da sua escola?
- 3 - Como foi sua participação no processo de revisão do PPP?

BLOCO 3 - Cultura do planejamento participativo na escola

- 1 - Como são esses projetos que vocês elaboram? Há alguma ação desenvolvida pela gestão para melhorar essa participação? (Projetos de trabalho / participação da comunidade / receptividade)
- 2 - Isso está no PPP?