

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

ANA MARIA GOMES ANDRADE

**O PROCESSO DE ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DAS
ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE MANAUS/AM**

JUIZ DE FORA
2016

ANA MARIA GOMES ANDRADE

**O PROCESSO DE ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DAS
ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE MANAUS/AM**

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, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim

JUIZ DE FORA

2016

ANA MARIA GOMES ANDRADE

**O PROCESSO DE ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DAS
ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL DE MANAUS/AM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: 28 de dezembro de 2016.

Prof.^a Dr.^a Maria Isabel da Silva Azevedo Alvim (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Prof.^a Dr.^a Ana Rosa Costa Picanço Moreira
Membro Avaliador Interno

Prof.^a Dr.^a Luciana da Silva de Oliveira
Membro Avaliador Externo

Dedico este trabalho à minha família, por me apoiar em todos os momentos, em especial ao meu pai Aldeney, que partiu do nosso convívio, mas nos deixou a certeza de que fez o seu melhor. Como o evangelista Paulo, reconheço que papai combateu o bom combate, guardou sua fé e agora repousa no Senhor, confiante nas promessas de Cristo Jesus. Amém

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, nosso Pai Eterno, que pela sua misericórdia me conduz numa trilha de aprendizado em que estão presentes todos os elementos de meu crescimento intelectual e espiritual - amor, dor, alegria, tristeza, paz, angústia... – mas na certeza de que meu refúgio e minha fortaleza repousa Nele.

A minha família toda (irmãos e irmãs, primos e primas, tios, genro e demais parentes), na pessoa da minha mãe Tetê, que sempre acreditaram em mim. As minhas filhas e netas amadas que são os meus presentes de Deus.

Aos meus camaradas de jornada acadêmica, por compartilharmos os estudos, os desafios e as brincadeiras descontraídas nos nossos momentos; em especial *in memoriam* de Amim Haddad. Também, aos colegas de trabalho pela oportunidade de crescimento e compartilhamento dessa conquista.

Aos professores e colaboradores desse valioso mestrado, minha orientadora Prof.^a Dr.^a. Isabel e aos demais que compuseram minha banca de qualificação e defesa. Gratidão profunda a minha incansável e competente asa Helena Rivelli.

Ao meu companheiro de jornada Israel, que nosso encontro seja um compromisso firmado por toda nossa vida.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse concluir essa atividade. Consegui papi.

Tecendo a Manhã.

"Um galo sozinho não tece a manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro: de outro galo
que apanhe o grito que um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzam
os fios de sol de seus gritos de galo
para que a manhã, desde uma tela tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão".

(João Cabral de Melo Neto)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado investigou o processo de análise textual do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas públicas da rede estadual de Manaus/AM, tendo como questão central: como a SEDUC/AM pode otimizar o processo de análise e aprovação do PPP das escolas estaduais de Manaus? O objetivo geral definido para este estudo foi o de analisar o processo de análise e validação do PPP elaborado pelas escolas, executado pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM) e aprovado pelo Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE/AM). Nossa hipótese de que as escolas têm dificuldades na elaboração do texto do PPP foi confirmada, tendo em vista que mais de 80% dos PPPs avaliados em 2015 apresentaram inconsistências. Adotou-se como metodologia a análise documental do Parecer Técnico emitido pelos departamentos estaduais envolvidos. A análise foi ancorada em discussões teóricas de Abrucio (2010), Cunha (1980), Cury (2013), Oliveira (2009) e Peregrino (2006), dentre outros, que deram base para o estudo sobre gestão democrática. O tema Gestão Escolar, por sua vez, foi fundamentado pelos autores Burgos (2013), Bussmann (1995) e Lück (2009). No estudo sobre Projeto Político Pedagógico, buscou-se embasamento teórico em autores como Gadotti (1994; 1995), Navarro (2004), Vasconcelos (2002) e Veiga (1998; 2002). Os resultados apontaram que 83,8% das escolas apresentaram problemas com a elaboração do texto de seu PPP, tendo como base o Documento Norteador. Portanto, é mister orientar as escolas sobre seu papel central na elaboração e operacionalização do PPP. Com base nisso, foi proposto um Plano de Ação Educacional (PAE) que possa trazer contribuições para aperfeiçoar o processo de análise do PPP das escolas e para a efetivação da gestão democrática.

Palavras-Chave: Projeto Político Pedagógico. Elaboração. Análise. Parecer Técnico.

ABSTRACT

This dissertation was developed under the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). The management case studied investigated the textual analysis process of the Public Educational Project (PPP) of the public schools of the state network of Manaus / AM, with the central question: how SEDUC/AM can optimize the PPP analysis and approval process of State schools of Manaus? The general objective defined for this study was to analyze the process of analysis and validation of the PPP prepared by the schools, executed by the State Department of Education and Quality of Education (SEDUC/AM) and approved by the State Council of Education of Amazonas). Our hypothesis that schools have difficulties in preparing the text of the PPP was confirmed, considering that more than 80% of the PPPs evaluated in 2015 presented inconsistencies. The documentary analysis of the Technical Opinion issued by the state departments involved was adopted as methodology. The analysis was anchored in theoretical discussions of Abrucio (2010), Cunha (1980), Cury (2013), Oliveira (2009) and Peregrino (2006) among others that provided the basis for the study on democratic management. The subject School Management, in turn, was based on the authors Burgos (2013), Bussmann (1995) and Lück (2009). In the study on Political Pedagogical Project, we sought theoretical basis in authors such as Gadotti (1994; 1995), Navarro (2004), Vasconcelos (2002) and Veiga (1998; 2002). The results showed that 83.8% of the schools presented problems with the preparation of the text of their PPP, based on the Guiding Document. Therefore, it is necessary to guide schools about their central role in the elaboration and operationalization of the PPP. Based on this, an Educational Action Plan (PAE) was proposed that could contribute to improve the process of analysis of the PPP of the schools and to the accomplishment of the democratic management.

Keywords: Political Pedagogical Project. Elaboration. Analysis. Technical advice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura administrativa da SEDUC/AM.....	39
Figura 2 - Estrutura administrativa do DEPPE.....	40
Figura 3 - Estrutura Administrativa do DEGESC	41
Figura 4 - Fluxograma do processo de trâmite do PPP no DEPPE	43
Figura 5 - fluxograma do processo de trâmite do PPP no DEGESC	44
Figura 6 - Fluxograma do trâmite do PPP no DEPPE/DEGESC e CEE/AM	45
Figura 7 - Estrutura Administrativa das Coordenadorias Distritais (capital)	47
Figura 8 - Fluxograma da Proposta do trâmite do PPP na SEDUC/AM.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Roteiro para Elaboração do PPP elaborado pelo CEE/AM.....	30
Quadro 2 - Estrutura do PPP de acordo com o Manual de Procedimentos	31
Quadro 3 - Fases de elaboração do Projeto Político Pedagógico	34
Quadro 4 - Sugestão de roteiro para a escrita do texto do PPP	35
Quadro 5 - Principais Dificuldades Apresentadas nos Pareceres Técnicos do DEPPE em 2015.....	63
Quadro 6 - Principais Dificuldades Apresentadas nos Pareceres Técnicos do DEGESC em 2015.....	68
Quadro 7 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE)	77
Quadro 8 - Planejamento do Curso de Formação para Técnicos SEDUC/AM	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de Escolas da Capital por CDEs.	48
Tabela 2 - Distribuição de escolas da capital por modalidade de Ensino	49
Tabela 3 - Escolas da Capital com PPPs Analisados pela SEDUC/AM	50
Tabela 4 - PPPs Devolvidos às Escolas em 2015.	51
Tabela 5 - Parecer Técnico dos PPPs analisados pela SEDUC/AM em 2015.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS

CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação do Amazonas
CF	Constituição Federal
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DEGESC	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
GEMGE	Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar
GEMAE	Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PAE	Plano de Ação Educacional
PEE-AM	Plano Estadual de Educação do Amazonas
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS.....	19
1.1 O PPP NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	20
1.2 A ELABORAÇÃO DO PPP ESCOLAR.....	25
1.3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO TEXTO DO PPP DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS.....	29
1.3.1 A análise do PPP pela Secretaria e apreciação pelo CEE/AM	37
1.3.2 As Escolas da Rede Estadual de Manaus	46
1.3.2.1. <i>A análise situacional dos PPP das escolas das CDEs em 2015</i>	<i>49</i>
2 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: ANÁLISE DOS PARECERES TÉCNICOS	53
2.1. DISCUSSÃO TEÓRICA	54
2.2 A METODOLOGIA DA PESQUISA	60
2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: O PPP DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE MANAUS	62
2.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA REPRESENTADA E SUA RELAÇÃO COM OS PRESSUPOSTOS PEDAGÓGICOS E LEGAIS EXPRESSOS.....	71
3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE ANÁLISE DO PPP E A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS.....	75
3.1. AÇÃO 1 CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PARA O PPP (GT).....	78
3.2. AÇÃO 2: CRIAÇÃO DE FÓRUM PERMANENTE DE DISCUSSÃO DO PPP COM PARTICIPAÇÃO DE MEMBROS DA ESCOLA/CDE /CRE/ SEDUC-AM.....	79
3.3. AÇÃO 3: FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS TÉCNICOS ANALISTAS DO PPP NA SEDUC/AM.....	80
3.4 AÇÃO 4: REDIMENSIONAMENTO DO FLUXO DE ANÁLISE DO PPP	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco investigar o processo de análise e validação dos textos dos Projetos Político Pedagógicos (PPP) das escolas da rede estadual de Manaus enviados à Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM), como forma de acompanhar a aprovação do documento pelo Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE/AM). Teve como método de estudo a análise documental feita nos pareceres técnicos sobre o PPP emitidos pelos setores competentes desse órgão.

Importante pilar dos princípios da educação pública, a gestão democrática do ensino público está amplamente amparada na legislação brasileira – na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 e na legislação da maioria dos sistemas de ensino. De acordo com Navarro (2004), esse processo de construção da própria cidadania requer, ao seu tempo, autonomia, participação dos cidadãos, criação coletiva, organizada e crítica no embate às formas burocráticas de hierarquia.

É importante salientar que os órgãos colegiados são instrumentos importantes da gestão democrática. Isto se dá pela possibilidade de maior participação da comunidade escolar nesses órgãos e a conseqüente interveniência nas ações da escola, como é o caso da elaboração do PPP, que deve contar com a participação dos profissionais da educação para sua construção.

Nesse sentido, o PPP é o documento que deve conter a organização e a estrutura escolar, com seus componentes curriculares e as metodologias didático-pedagógicas, sendo o elemento norteador da gestão participativa e democrática. É preciso criar, portanto, condições para que todos os segmentos escolares – pais, alunos, professores, corpo técnico, gestores e demais trabalhadores da educação – participem de forma igualitária na tomada de decisão da vida escolar no momento de sua elaboração.

Vale destacar que, por mais que a temática sobre o PPP tenha sido amplamente debatida no campo conceitual e acadêmico, ainda se constitui um desafio à escola apropriar-se dessa condição *sine qua non* à autonomia de sua gestão, indo além de seu aspecto conceitual e revelando o compromisso assumido

por todos os atores da comunidade escolar, dos sistemas de ensino e da sociedade como um todo.

No Amazonas, as discussões sobre a gestão democrática em sua rede estadual seguiram a linha temporal da redemocratização do país, com a sistemática mudança na gestão do setor público, passando do modelo burocrático para o gerencial, ampliando-se depois para a participação, cada vez mais efetiva, de setores da sociedade civil organizada na vida pública. Assim, a incorporação dos valores de protagonismo e cidadania foi incentivando a gestão democrática e ganhando corpo à medida que a escola foi vivenciando a participação.

Nesse cenário, as ações que começaram a fomentar a mudança na gestão da educação pública partiram da implementação da descentralização da gestão pedagógica, administrativa e financeira no espaço escolar. Esse processo de descentralização ensejou o desafio de inserir a comunidade escolar e local em espaços antes de competência dos órgãos centrais, como o planejamento da aplicação de recursos, a participação nos órgãos colegiados e nas unidades executoras, além do processo de construção coletiva de seu PPP.

Em consonância com esse movimento, o Plano Nacional de Educação (PNE), em suas edições de 2010 e 2014, firmaram metas visando à efetivação da gestão democrática da educação. Nesse movimento, o Plano Estadual de Educação do Amazonas¹ (PEE-AM) de 2015 traça a análise situacional da Meta 19 referente à gestão democrática, assinala os princípios fundamentais à sua implantação, a saber: a descentralização, a participação, a autonomia e a transparências (AMAZONAS, 2005), e propõe romper com os resquícios do modelo tradicional e centralizador que as escolas públicas ainda possam apresentar.

No intuito de cumprir o disposto na legislação sobre as mudanças na gestão pública, mesmo de forma incipiente, as escolas da SEDUC/AM seguiram as orientações de um documento elaborado pelo Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE/AM) no final da década de 1990, denominado Roteiro para Elaboração do Projeto Político Pedagógico (AMAZONAS, 1998).

¹ Construído em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE/2014), avalizado pelo Ministério da Educação (MEC) e corroborado pelos sistemas de ensino estadual e municipais. Propõe o desenvolvimento de diretrizes, metas e ações estratégicas, além de políticas específicas, para o atendimento educacional à diversidade étnica e multicultural da população.

A partir de 2001, as orientações para a elaboração do PPP passaram a estar contidas em um módulo de um compêndio de gestão escolar denominado Manual de Procedimentos: Gestão Escolar. Tais orientações subsidiaram as escolas da rede estadual até o ano de 2009.

A partir de 2010 entrou em vigor o Documento Norteador para a Elaboração do PPP das Escolas Estaduais do Amazonas, elaborado pelos técnicos da SEUDC/AM e disponibilizado para as escolas, sendo o documento usado até hoje como base para a formulação do documento de seu PPP.

Vale destacar que todos esses roteiros objetivaram orientar as escolas apenas na redação e organização do texto escrito do PPP, não sendo encontradas neles orientações sobre os procedimentos de discussão e construção democrática na comunidade escolar.

Sabe-se dos condicionantes e os desafios à implementação da gestão democrática no espaço escolar, porém essa pesquisa delimita seu campo de investigação à análise dos pareceres técnicos dos PPPs das escolas da rede estadual de ensino, emitidos após análise dos setores específicos da SEDUC/AM sede.

Assim, o texto do PPP enviado pelas escolas é analisado na Secretaria como documento formal e normativo, em observância ao Documento Norteador, ao aporte teórico que rege a gestão educacional e aos preceitos legais. Foi a partir dos pareceres técnicos que se pretendeu identificar as principais dificuldades das escolas na elaboração do texto de seu PPP.

A motivação para escrever sobre essa temática se deu por minha atuação na Gerência de Monitoria e Auditoria Escolar (GEMAE), gerência que faz parte do Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) da SEDUC/AM, onde exerço função técnica. Essa gerência é o resultado da fusão, em 2015, da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar (GEMGE) e da Gerência de Documentação e Auditoria Escolar (GEDAE), em uma nova reestruturação dos setores da Secretaria em sua sede.

Nessa nova configuração, passei a integrar a equipe técnica, analisando os PPPs que vêm das escolas e emitindo o parecer técnico que aqui será tomado como documento para análise. No decorrer desse processo, observou-se que, para além

das ações de planejamento e execução do PPP, as escolas têm apresentado algumas dificuldades na elaboração de seu texto, enquanto documento formal.

O procedimento de análise do PPP das escolas e a elaboração do Parecer Técnico suscitaram alguns questionamentos: como é realizada a tramitação do PPP dentro da SEDUC/AM? Quais são os critérios a serem analisados no texto do PPP? Quais as dificuldades registradas nos Pareceres Técnicos quanto à formatação do PPP das escolas que são enviados para análise?

A partir desses questionamentos iniciais, delimitou-se a questão central dessa pesquisa: como a SEDUC/AM pode otimizar o processo de análise e aprovação do PPP das escolas estaduais de Manaus? Para tal, tomaram-se os pareceres técnicos dos PPPs analisados ao longo de 2015.

O objetivo geral definido para este estudo foi o de analisar o processo de análise e validação do PPP elaborado pelas escolas, executado pela Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM) e aprovado pelo Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE/AM). Esse objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos: descrever os elementos constitutivos na formatação textual do PPP e o processo de análise pela secretaria; analisar o Parecer Técnico emitido sobre o texto do PPP, identificando as principais dificuldades apresentadas na sua elaboração; e propor Plano de Ação Educacional (PAE) que fortaleça a autonomia da escola e sirva de apoio para a elaboração e revisão do seu PPP.

A pesquisa realizada foi de base qualitativa, predominantemente documental, em que os pareceres técnicos foram analisados com base no Documento Norteador, no aporte teórico e na legislação vigente a fim de se elaborar um mapeamento das principais dificuldades na elaboração formal do corpo do texto do PPP enviado à SEDUC/AM.

Assim, no primeiro capítulo desta dissertação, procurou-se descrever o PPP das escolas estaduais de Manaus/AM, mostrando sua importância no contexto da gestão democrática, dimensões, organização conceitual e documental, bem como a descrição dos documentos orientativos colocados à disposição das escolas. O foco deste estudo foi o processo de análise documental do parecer técnico do PPP das

escolas, que evidenciou o caso de gestão apresentado, traçando-se um diagnóstico a partir da análise dos pareceres técnicos sobre a elaboração do PPP.

O segundo capítulo traz a análise dos pareceres técnicos realizados à luz da discussão teórica sobre o PPP dentro do contexto da gestão democrática da escola, bem como a metodologia utilizada para se chegar aos resultados e a apresentação dos dados coletados na análise dos pareceres técnicos emitidos sobre o texto do PPP elaborado pelas escolas.

O terceiro capítulo traz o Plano de Ação Educacional (PAE), como forma de aprimorar a elaboração do texto do PPP pelas escolas e as respectivas análises feitas pela SEDUC/AM.

1 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS

Este capítulo trata do PPP das escolas estaduais de Manaus/AM, descrevendo seu processo de elaboração textual como um dos instrumentos de garantia do direito constitucional da gestão democrática. Discorre, também, sobre as ações que a SEDUC/AM vem realizando para garantir o processo de elaboração do PPP pelas escolas, traçando um diagnóstico a partir da análise documental dos pareceres técnicos sobre o PPP.

A efetivação da gestão democrática da escola pública representa uma mudança paradigmática, construída ao longo de um processo histórico de lutas e conquistas e que se firmou pela promulgação da Constituição Federal de 1988. “A redemocratização do país colocou em questão o modelo centralizador e autoritário. A Constituição de 1988 vai ser a consagração desse processo, propondo novas formas de organizar as políticas públicas” (ABRUCIO, 2010, p.45).

Trata-se de um processo sistemático de mudança na vida pública que foi passando de um modelo enrijecido, burocrático e centralizado, para um mais flexível, democrático e descentralizado que, na seara da educação pública, implicou a gradativa participação de sujeitos coletivos na organização dos espaços escolares, cuja participação significou, de acordo com Navarro (2004), em fazer da escola um lugar privilegiado para o exercício da democracia participativa², isto é:

Uma democracia em que todos os cidadãos, como sujeitos históricos conscientes, lutam pelos seus direitos legais, tentam ampliar esses direitos, acompanham e controlam socialmente a execução desses direitos, sem deixar de cumprir, em contrapartida, os deveres constitucionais de todo cidadão. (NAVARRO, p.16, 2004)

Nesse cenário, surge o desafio de a escola construir seu PPP como forma possível e legal de assumir a condição de sujeito da democracia participativa, permitindo à comunidade escolar ampliar seus espaços às conquistas históricas na perspectiva de um horizonte político emancipador.

² Entendida como o processo em que todos os dirigentes são eleitos por votos dos cidadãos: presidente da República, governadores, prefeitos, senadores, deputados e vereadores.

Esta seção discorre sobre o PPP das escolas da rede estadual de Manaus/AM no contexto da gestão democrática, descrevendo os documentos elaborativos do texto do PPP, colocados à disposição das escolas ao longo do tempo, até se chegar ao Documento Norteador atual.

Mostra também o fluxo do processo de trâmite do PPP dentro da SEDUC/AM; o rito procedimental entre os departamentos até seu envio ao CEE/AM; a organização administrativa das escolas estaduais de Manaus/AM, divididas em coordenadorias distritais, conforme sua localização nas zonas da cidade; e a respectiva análise situacional dos PPPs enviados à SEDUC/AM.

1.1 O PPP NO CONTEXTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática da educação vem se consolidando ao longo de um processo histórico, ganhando ênfase na década de 1980 quando do momento de reordenamento da política no país em que se saiu do regime militar com a proposta de redemocratização do governo. Antes, porém, o acesso à escola já se intensificara na década de 1970 pela entrada da camada mais pobre da sociedade no 1º Grau e no 2º Grau Profissionalizante, quando o governo militar deu ênfase a um sistema educacional mais aberto à escolarização.

No entanto, essa abertura à escolarização tinha como objetivo formar mão de obra para suprir o mercado econômico em expansão, “a massificação para valer começa em pleno regime militar (a partir dos anos de 1970); [...] fica evidente que suas razões de fundo são basicamente econômicas, orientadas pela lógica da acumulação” (BURGOS, 2013, p. 5).

De acordo com Cunha (1980), a década de 1970 foi marcada pelas políticas de contenção nos níveis médio e superior, e pela “liberação” no ensino elementar, por meio da implantação de uma política educacional dirigida à contenção e reorientação da demanda. Ainda para a autora, essa profusão de acesso ao 1º Grau, em contrapartida à contenção e redirecionamento das demandas nos níveis médio e superior, resultaram na impossibilidade do acesso aos níveis mais avançados, além de não garantir a inserção, ainda que em função subalterna, no mercado de trabalho desses contingentes.

Nesse contexto, a administração pública, seguindo o modelo burocrático³ adotado pelo regime militar, começou a dar sinais de desgastes por não ter conseguido tirar o ranço patrimonialista⁴ de seu meio (desafio até nos dias atuais), e por não ter consolidado o profissionalismo pretendido para a administração pública. Segundo Pereira (1996):

A crise da administração pública burocrática começou ainda no regime militar não apenas porque não foi capaz de extirpar o patrimonialismo que sempre a vitimou, mas também porque esse regime, ao invés de consolidar uma burocracia profissional no país, através da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais. (PEREIRA, 1996, p. 3)

Porém, a partir da CF/1988, o processo de redemocratização e as mudanças profundas de paradigmas na administração pública se opuseram à sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático vigente. Esse momento contou com a ampla participação popular e foi fundamental à gestão democrática da educação. Segundo Cury (2013):

A mobilização geral, inclusive do professorado, foi capaz de derrubar a ordem autoritária e de suscitar um novo ordenamento jurídico em novas bases. Por isto, a ordem constitucional que nasceu de 1988 consagrou princípios caros à democracia e à educação democrática. (CURY, 2013, p. 196)

O período que se sucedeu foi marcado pelo embate político para se demarcar as posições ideológicas e buscar novas formas de gestão que se coadunassem com os apelos daquele momento. Para Cury (2013):

³ De acordo com Weber (1999), a burocracia é pautada em leis ou regulamentos administrativos e competências oficiais fixas instituídas, uma hierarquia de cargos e instâncias que ordenam o sistema de mando e subordinação, registros documentais e capacidade técnica dos envolvidos na atividade oficial da organização, valorização da força de trabalho em atividades antes vistas como acessórias e, finalmente, a administração de funcionários de acordo com regras aprendidas e colocadas sob o controle.

⁴ Para Campante (2003), o patrimonialismo é marcado por: caráter personalista do poder; supressão da esfera pública contraposta à privada; lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico; irracionalidade fiscal; tendência à corrupção do quadro administrativo. Em sua forma mais descentralizada, a organização feudal, a dominação patrimonial deu vida a um corpo social que foi, antes de tudo, antagonico ao poder absoluto do soberano.

Do ponto de vista político, a Constituição não só consagrou o regime democrático, republicano e federativo como também fez uma escolha por um sistema normativo e político, plural e descentralizado, em que novos mecanismos de participação social ampliaram o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões. Este modelo institucional cooperativo exige entendimento mútuo entre os entes federativos e a participação supõe a abertura de novas arenas públicas de deliberação e mesmo de decisão. (CURY, 2013, p. 203)

A partir da década de 1990, intensificou-se o debate sobre a reforma dos estados e dos governos tendo como princípio norteador os pressupostos da iniciativa privada como os fundamentos do modelo de administração pública gerencial. Para Oliveira (2009):

As bases da reforma administrativa do setor público, também denominada nova administração pública ou administração pública gerencial (Misoczky, 2004), contemplam o foco em resultados, a orientação para o cidadão-consumidor e a capacitação de recursos humanos. As inovações introduzidas por ela no aparato estatal foram a descentralização de processos e a delegação de poder (Kettl, 2005, p. 59). (OLIVEIRA, 2009)

Assim, o paradigma gerencial se consolida sob a égide da terceira via⁵, que propunha, segundo o mesmo autor:

As mudanças recomendadas pelo paradigma gerencial estenderam-se para os aparelhos de Estado e promoveram seu redimensionamento por meio da redução de níveis hierárquicos, da transferência de autonomia para escalões inferiores e da descentralização de operações. Os mecanismos de controle burocrático também foram revistos para viabilizar a delegação de poder, cujo propósito fundamental era alinhar autonomia e autoridade. Assim, duas formas de delegação foram predominantes: de agências centrais para agências locais e, em um mesmo órgão, de níveis hierárquicos superiores para inferiores. (OLIVEIRA, 2009, p. 60)

Nesse redimensionamento gerencial, operaram-se mudanças significativas na seara da educação com a finalidade de se desenhar um panorama que refletisse os

⁵ A reforma dos Estados e dos governos foi princípio norteador da terceira via. Segundo Giddens (1999 *apud* Oliveira 2009), os Estados teriam que reafirmar sua autoridade e delegar poderes e ainda, expandir o papel da esfera pública, ampliando sua abertura e sua transparência. A terceira via destacou, ainda, o papel do governo como gestor de riscos e a relevância da eficiência administrativa estatal, seguido de esforços de renovação da cultura cívica e, conseqüentemente, da sociedade civil.

direcionamentos políticos, especificamente aos princípios elencados na CF/1988, dentre eles a gestão democrática, como assevera Cury (2013):

Do ponto de vista político, a Constituição não só consagrou o regime democrático, republicano e federativo como também fez uma escolha por um sistema normativo e político, plural e descentralizado, em que novos mecanismos de participação social ampliaram o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões. (CURY, 2013, p. 203)

Porém, os mecanismos legais postulados não garantiram a efetivação da gestão democrática da educação, visto que, segundo Abrucio (2010), a mesma avançou, porém menos do que fora previsto na norma legal dado o nível de desigualdade que persiste no país e que dificulta a ação de outros níveis de governo, não obstante as experiências inovadoras em redes e escolas municipais.

Essa desigualdade social aliada à extensão territorial do país são os desafios para a afirmação dos princípios constitucionais, especificamente o que prescreve o Artigo 205 da CF/1988: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”. Logo, onde há criança, jovem ou adulto o Estado deverá atuar para garantir-lhes a oferta de escola.

Assim, a gestão democrática da educação pública se materializa pelo desafio de se fomentar a autonomia e a gestão compartilhada da escola por meio da criação e da atuação dos órgãos colegiados de apoio à gestão e da construção do PPP escolar.

Como exemplo de ampliação e fortalecimento desses espaços decisórios na escola, tem-se o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, de 2004⁶, de iniciativa da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação. Nesse programa, o Conselho Escolar aparece como o elemento estratégico para a formulação e a difusão da prática democrática inerente à escola.

O referido Programa foi elaborado e apresentado em cinco cadernos, com os seguintes temas: (1) Conselhos Escolares - democratização da escola e da

⁶ Em cumprimento à Portaria Ministerial nº 2.896, de 16 de setembro de 2004, que institui ações no âmbito do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (PNFCE), que visam fomentar a implantação e o fortalecimento de Conselho Escolar nas escolas públicas de Educação Básica.

construção da cidadania; (2) Conselho Escolar e a aprendizagem na escola; (3) Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade; (4) Conselho Escolar e o aproveitamento significativo do tempo pedagógico; e (5) Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor.

Observa-se que o documento traz em seu bojo todo o cuidado em promover a gestão democrática da escola, enfatizando seu papel de promotora de uma sociedade mais participativa e igualitária, tendo no Conselho Escolar o instrumento primordial à criação de seu próprio cotidiano, com o envolvimento de todos os sujeitos, isto é, a escola identificada com sua comunidade e vice-versa, para juntos enfrentarem os problemas sociais de escola pública brasileira.

Assim, o espaço democrático escolar vai-se desenhando, com a gradativa participação dos diversos atores. Bussmann (1995) assevera que a gestão democrática da escola pública se constitui pela participação de todos os seus atores denominados comunidade escolar – professores, profissionais da educação, alunos, pais, responsáveis e demais comunitários –, isto é, todos os envolvidos na conquista de novas práticas no espaço escolar.

Tal como a implantação do Conselho Escolar, as mudanças promovidas pela gestão democrática trouxeram em seu bojo a autonomia das escolas e o protagonismo de seus atores, agora com a incumbência de elaborar seu PPP, assegurando que o mesmo será o documento que norteará todas as ações da escola, firmando sua autonomia nos espaços constituídos e dando forma à gestão democrática.

Nesse sentido, Navarro (2004) argumenta que é preciso assumir o desafio de compartilhar as tomadas de decisões e assumir a responsabilidade pelas ações. Acrescenta que a escola tem que ter desenhado sua filosofia político-pedagógica, fruto da análise crítica da realidade nacional e local, expressa na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP), de modo a permitir o acompanhamento e avaliação de todos, comunidade escolar (estudantes, pais, professores, funcionários e direção) e civil (entidades e organizações da sociedade civil identificadas com o projeto da escola).

O processo de elaboração do PPP requer da escola o comprometimento de todos para mudar a realidade escolar; para tal, os atores precisam estar em sintonia e contribuir para o fortalecimento dos órgãos colegiados, como o Conselho Escolar, que tem papel fundamental para a efetivação da gestão democrática na escola e na construção permanente do seu PPP, que definirão os rumos e as prioridades da escola na perspectiva emancipadora de considerar o que é realmente necessário àquela comunidade e conseqüentemente à sociedade. Para Navarro (2004):

Para a elaboração coletiva desse projeto educativo, é importante considerar: a experiência acumulada pelos profissionais da educação de cada escola, a cultura da comunidade e os currículos locais, a troca de experiências educacionais, uma bibliografia especializada, as normas e diretrizes do seu sistema de ensino e as próprias Diretrizes Curriculares Nacionais. Todos esses aspectos devem ser considerados visando sua coerência com o projeto de sociedade que se tenta construir, ou seja, um projeto de sociedade efetivamente comprometido com os interesses e as necessidades da grande maioria excluída do exercício de uma cidadania plena. (NAVARRO, 2004, p. 33)

Nesse sentido, a construção do PPP requer que estejam claros os objetivos, as prioridades, os valores que sinalizem o tipo de escola que se quer para atender ao seu público e o tipo de cidadão se quer formar. Precisa definir a organização de seu currículo e demais dimensões da gestão escolar. Tais dimensões tornam o PPP um instrumento dinâmico e flexível, em consonância com os desafios e os problemas da escola e ao mesmo tempo transformador do seu cotidiano. Todos esses elementos devem ser levados em conta na organização de um texto claro e que pode e deve ser atualizado periodicamente em um novo processo participativo e democrático.

O tópico seguinte apresenta o processo de construção do PPP à luz das diretrizes e bases legais que fundamentam a gestão democrática da educação, e o papel do Projeto Político Pedagógico.

1.2 A ELABORAÇÃO DO PPP ESCOLAR

O processo de elaboração do PPP escolar requer da escola a clareza dos papéis de seus sujeitos, principalmente dos gestores, pedagogos e dos professores,

pois serão eles que desenharão o caráter constitutivo do documento que será o referencial para todas as atividades desenvolvidas pelos segmentos da escola, sendo a condição básica para a autonomia escolar.

Nesta seção são apresentadas as diretrizes e bases legais que fundamentam a gestão democrática, o contexto e os fundamentos que levaram à criação do Projeto Político Pedagógico, confirmando o texto constitucional em seu Artigo 206, item VI, que enfatiza o seguinte princípio: “gestão democrática do ensino público na forma da lei”.

Essa concepção é reforçada pela LDB, nº 9.394/1996, que traz considerações importantes para a efetivação desse princípio democrático do ensino público. O Artigo 14 ratifica:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Nesse direcionamento, tem-se o de Plano Nacional Educação (PNE), aprovado pela a Lei nº 10.172, de 2001, que teve na Meta 19 o fortalecimento da gestão democrática, garantindo-se, mediante Lei específica aprovada no âmbito dos estados, Distrito Federal e municípios, a nomeação comissionada de diretor de escola vinculada a critérios técnicos, mérito e desempenho, com a participação da comunidade escolar para a efetivação da meta 19 e da gestão democrática.

Em 2014, novamente o PNE, agora aprovado pela Lei nº 13.005, reforça em sua Meta 19:

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

Esta meta tem como estratégias específicas relativas ao PPP:

19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino.

Observa-se, no documento de 2014, direcionamentos mais específicos com relação às metas e estratégias que fomentem a participação de todos e à autonomia das escolas. Isso reforça o papel do PPP enquanto instrumento de participação, descentralização e autonomia da escola. No entanto, é importante destacar que, apesar da base legal de 1988 (CF) e de 1996 (LDB), a gestão democrática ainda não foi plenamente efetivada, isso está reconhecido no PNE 2014.

Ademais, destacam-se as Conferências Nacional de Educação (CONAEs) de 2010 e 2014, que apresentaram relevantes contribuições para o implemento e fortalecimento da gestão democrática inclusive, a adoção de novos modelos de organização administrativa e de gestão, nos quais sejam garantidos a participação popular e o controle social. Recomendam a instituição de Conselhos Escolares e a construção democrática e coletiva do PPP, tendo as seguintes proposições e estratégias voltadas à gestão democrática:

Com relação aos dois documentos da CONAE, vale destacar o eixo II da CONAE 2010 que trata da Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação, a saber:

A gestão democrática da educação nas instituições educativas e nos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público, segundo o Art. 206º da Constituição Federal de 1988. O pleno desenvolvimento da pessoa, garantia da educação como dever de Estado e direito do cidadão, conforme o Art. 205º da mesma Constituição, ficará incompleto se não se realizar em práticas concretas no espaço da escola. (CONAE/2010, p. 25)

O eixo V da CONAE 2104 trata da gestão democrática, participação popular e controle social, tem no item 15 como proposição e estratégia específica ao fomento da gestão democrática e participativa:

15. Estimular a participação efetiva da comunidade escolar e local na elaboração dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares. (CONAE/2014, p. 71)

Vale ressaltar que o formato da própria Conferência se traduz num modelo democrático efetivo que arregimentou um contingente de atores à sua participação. Antecederam à Conferência Nacional outras conferências municipais, estaduais e distrital. A CONAE de 2014 ainda foi dividida em etapas, sendo: (i) Conferência Municipal e Intermunicipal; (ii) Estadual e Distrital; (iii) Nacional; e (iv) as Conferências Livres, que aconteceram em 2013.

Quanto aos pressupostos para elaboração do PPP, têm-se as definições de Aguilar (1997), que nomeiam tais pressupostos como dimensões do PPP, o que evidencia seus fundamentos conceituais.

A primeira dimensão, denominada de Estrutural e Conjuntural da sociedade, é aquela que evidenciará o contexto macro da sociedade. Nessa dimensão veem-se os fatores externos (macro) da sociedade que condicionam sua organização social, econômica e política que influenciam na escola e que respondem à pergunta: “que indivíduos estamos formando para viver nessa sociedade?” (AGUILAR, 1997, p. 7).

A segunda dimensão, denominada de Ética Valorativa, diz respeito à formação da cidadania e seus valores fundamentais que respondem à questão: “que valores-guias devem ser constituídos para a construção e valorização do nosso PPP?” (AGUILAR, 1997, p. 8). A terceira dimensão trata da Historicidade da Instituição, ou realidade interna, que leva em consideração as esferas espaciais, temporais e culturais da instituição, que permitem a construção do presente pelo resgate do passado e sua projeção para o do futuro.

A quarta dimensão, apresentada por Aguilar (1997), refere-se ao processo de Conhecimento, que é o cerne do fazer pedagógico, por tratar daquilo que a escola quer produzir e socializar em termos de conhecimentos. Pode perpassar o currículo, desde que o PPP esteja alinhado ao contexto macro sócio-político e à realidade interna (micro) da escola. Esta dimensão responde à questão: “que conhecimento queremos socializar e produzir em nossa escola?” (AGUILAR, 1997, p. 10).

Importante é salientar que o PPP abre as possibilidades de se ter um instrumento capaz de atender às reais necessidades da escola, na percepção do

contexto macro (da sociedade) e na vivência do contexto micro (da escola) para a transformação dos seus sujeitos. É assim que ele se torna instrumento para a prática da autonomia da escola.

O tópico seguinte trata do processo de elaboração do texto do PPP das escolas da rede estadual do Amazonas e os documentos norteadores disponibilizados às escolas para sua elaboração, também será evidenciada a tramitação dos processos para a análise pelos setores responsáveis da SEDUC/AM.

1.3 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO TEXTO DO PPP DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS.

A presente seção pretende contextualizar o processo de elaboração do texto do PPP nas escolas da rede estadual de educação do Amazonas, discorrendo sobre as ações que a SEDUC/AM vem realizando no intuito de fazer cumprir os dispositivos legais que preceituam a gestão democrática.

Nesse processo de formulação do texto do PPP, foram colocados à disposição das escolas documentos orientativos, ante a necessidade de as escolas terem um norte quanto às formalidades e aos elementos textuais para a escrita do PPP. Assim, serão postas em evidência as características e especificidades de cada um dos documentos orientadores, com os acréscimos teóricos e legais que se fizeram necessários, até o documento atualmente utilizado pelas SEDUC/AM na orientação das escolas, a saber: o Roteiro para a Elaboração (1998), no Manual de Procedimentos (2001) e, atualmente, no Documento Norteador Para Elaboração do PPP.

Na intenção de tentar cumprir o disposto na legislação e nas mudanças na gestão pública, de forma incipiente, as escolas da SEDUC/M tiveram em mãos, a partir de 1998, o primeiro documento orientativo, de iniciativa do CEE/AM, denominado Roteiro para Elaboração do Projeto Político Pedagógico. Este teve como objetivo apresentar sugestões a serem inseridas no texto, porém não trazia sugestões quanto ao processo democrático para os momentos de elaboração do PPP.

Esse Roteiro iniciava definindo o porquê de ser “Projeto”, de ser “Político” e de ser “Pedagógico”. Tratava ainda da importância do PPP como instrumento que possibilita a transformação da escola, da possibilidade criativa do profissional na construção coletiva, na vivência democrática da comunidade escolar e na consolidação da autonomia da escola.

De forma sucinta, o documento elaborado pelo CEE/AM apresentou em seu bojo um roteiro para a elaboração como mostra o quadro 1.

Quadro 1 - Roteiro para Elaboração do PPP elaborado pelo CEE/AM

Item	Descrição resumida das orientações do roteiro
1	Identificação: nome da Instituição; endereço; aspecto legal; níveis de ensino; entidade mantenedora (pública ou privada); cidade e data.
2	Histórico da Escola: como? Quando? Porque a escola foi criada?
3	Filosofia da escola: qual a linha pedagógica? Quais suas finalidades na formação do aluno? (tipos de alunos que quer formar).
4	Justificativa: (Fundamentação).
5	Objetivos: (Para quê?): 5.1. Geral. 5.2. Específicos.
6	Diagnóstico: (análise da situação da escola): 6.1. Estrutura administrativa. 6.2. Estrutura Financeira. 6.3. Estrutura Pedagógica.
7	Estabelecimento de ações viáveis para o alcance dos objetivos da escola: 7.1. Operacionalização das ações (como e quando desenvolver cada uma). 7.2. Cronograma de execução das atividades.
8	Avaliação da execução do Projeto: (como e quando).

Fonte: Adaptado do Roteiro para a Elaboração do PPP (CEE/AM, 1998).

Por fim, o Roteiro para Elaboração do PPP ressaltava o trabalho pedagógico do PPP em nível de organização da escola como um todo e em nível de organização da sala de aula, bem como sua relação com o contexto social imediato, além do trabalho do professor na dinâmica interna de sala de aula e da participação da comunidade escolar.

Embora tenha tido o papel de ajudar as escolas na elaboração de seu PPP, este foi um documento bem pontual em que os tópicos foram elencados apenas, sem aprofundamento nas definições e nos tópicos do roteiro e que atendeu

parcialmente ao seu proposto, pois não foi suficiente para auxiliar as escolas na elaboração/revisão de seu PPP.

O segundo documento, de iniciativa da SEDUC/AM, esteve em vigor a partir de 2001, nele foram adotados os direcionamentos constantes no Manual de Procedimentos: Gestão Escolar - módulo Planejamento (AMAZONAS, 2001). De iniciativa da SEDUC/AM, teve como diferencial a colaboração de duas instituições de consultoria externa contratadas para tal, que o tornou mais completo por estar inserido num compêndio de gestão envolvendo as dimensões da gestão escolar.

No entanto, a elaboração desse documento não teve a participação dos técnicos da SEDUC/AM nem de representantes das coordenadorias e das escolas, situação que não se coaduna com a perspectiva da gestão democrática, que é objeto do PPP.

Embora sendo um módulo dentro do Manual de Procedimentos, diferentemente do primeiro, as orientações foram descritas de forma menos conceitual, mas melhor caracterizadas tecnicamente, isto é, sem lançar mão de orientações conceituais, ele traz um detalhamento maior de itens elencados que compõem o PPP e aponta caminhos para a prática da gestão democrática e participativa.

De início, o documento destacou os atores inseridos no processo de elaboração: diretor, congregação de professores e pedagogos, APMC e Grêmios Estudantil. Também sugeriu as fases a serem adotadas no processo de construção e formatou o texto para a elaboração do PPP da forma apresentada no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Estrutura do PPP de acordo com o Manual de Procedimentos

Item	Estruturação
01	Fase de Preparação e Elaboração
02	Capa/contra capa
03	Sumário
04	Apresentação
05	Histórico e Identificação da Escola
06	Missão
07	Objetivos
08	Fundamentos: Ético-Político; Epistemológico; Didático-Pedagógicos
09	Proposta Pedagógica
10	Anexos (calendário, estrutura curricular)
11	Ajustes: Fases de Execução, Acompanhamento e Avaliação do PPP.

Fonte: Adaptado do Manual de Procedimentos Gestão Escolar- (AMAZONAS, 2001, p.37).

O Manual de 2001 fez um desdobramento para explicitar as características técnicas dos fundamentos, a saber:

- a. Ético-políticos (tipo de cidadão que deseja formar e para qual sociedade. Valores que serão enfatizados e vivenciados durante o processo educativo).
- b. Epistemológicos (como tratará o conhecimento e qual sua linha pedagógica).
- c. Didático-pedagógicos (o papel do conhecimento, do aluno, do professor e dos demais segmentos que compõem a comunidade escolar). O que a escola irá oferecer em termos de: conteúdo, metodologia, avaliação, instrumentos, forma de gestão escolar, disciplina etc. (AMAZONAS, 2001, p.32).

O Manual de 2001 acrescentou, embora sem aprofundar nos temas, alguns pontos a serem contemplados na elaboração do PPP, tais como: sintonia com as diretrizes curriculares; identidade própria da escola; referencial para a busca da melhoria qualitativa das ações educativas; estímulo à prática da gestão democrática pela participação da comunidade externa; entrosamento e flexibilidade na execução.

De modo geral, o direcionamento dado pelo Manual de 2001 contribuiu sobremaneira para a formatação do terceiro documento orientativo do PPP, denominado Documento Norteador para a Elaboração do PPP das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2009).

Seguindo o direcionamento legal de fomentar a gestão democrática, em 2008, a SEDUC/AM instituiu, por meio da Portaria GS-1.459/2008, uma Comissão para a reelaboração do documento norteador, formada por técnicos dos departamentos DEPPE e DEGESC, das CDEs e do CEE/AM.

Tal iniciativa foi significativa, pois teve uma resposta positiva por parte dos atores internos, em especial dos membros da Secretaria de Educação e das coordenadorias distritais que tiveram momentos de discussão e aprofundamento dos temas abordados para a composição dos itens do PPP. Tratou-se de uma reformulação que partiu das orientações do documento anterior, o Manual de 2001.

Atualmente, os elementos constitutivos evidenciados no processo de elaboração do PPP das escolas da rede estadual do Amazonas estão fundamentados no Documento Norteador para a Elaboração do PPP das Escolas Estaduais do Amazonas (AMAZONAS, 2009), resultado final do trabalho da comissão elaborativa e aprovado pelo CEE/AM. Em sua apresentação, o referido

Documento ressalta o compromisso da SEDUC/AM com o cumprimento da LDB nº 9.394/96 no tocante à construção de uma escola democrática e participativa.

Como justificativa, além da legislação, o documento propõe a transformação da realidade para provocar mudanças na escola e convida o educador a participar e a construir sua autonomia; assim referendando:

Estas discussões devem ter o objetivo de convidar o educador a construir sua autonomia individual e crescer intelectual e profissionalmente, sobre os reais condicionantes que envolvem a prática pedagógica contemporânea, pois pensar um projeto de educação implica pensar o tipo e qualidade de escola, a concepção de homem e de sociedade que se pretende construir. (AMAZONAS, 2009, p. 7)

O documento ressalta, ainda, que o PPP deverá ser a expressão da cultura da escola com suas crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que participam de sua elaboração (AMAZONAS, 2009).

Também há o entendimento de que a construção compartilhada não gera um ambiente harmônico e uníssono de ideias e concepções, portanto será um processo eivado de conflitos a serem recebidos e discutidos para se chegar a um denominador comum, a saber:

Nesse sentido é preciso compreender que, nas sociedades humanas, nenhum processo se faz de forma linear e harmônica, portanto, a negociação se torna um elemento central na realização de qualquer trabalho que envolva a coletividade. A participação democrática, condição essencial de formação do cidadão, supõe presença de conflitos. O próprio exercício da participação abre espaço para a emergência desses conflitos. (AMAZONAS, 2009, p. 7)

Quanto à parte legal, o Documento Norteador traz em si o texto da LDB em seu Artigo 15, que concede à escola progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Esse grau de autonomia significa: construir um espaço de liberdade e de responsabilidade para a escola elaborar seu próprio plano de trabalho, definir seus rumos e planejar as atividades em atendimento às demandas das sociedades (AMAZONAS, 2009, p. 9). Em seguida, tece os seguintes comentários sobre os Artigos 12, 13 e 14 da LDBEN, comentando-os:

Artigo 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I –

elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Sendo considerado "artigo da escola", a Lei dá aos estabelecimentos de ensino a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Inciso VII - Define como incumbência da escola informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

Artigo 13 – Os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; III - zelar pela aprendizagem dos alunos; IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional; VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Sendo considerado "o artigo dos professores", aparecem como incumbência desse segmento, entre outras, as de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (Inciso I); elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino (Inciso II).

Artigo 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

São definidos os princípios da gestão democrática. O primeiro deles é a **participação dos profissionais da educação, na elaboração do projeto pedagógico da escola.** (AMAZONAS, 2009, p. 9, grifos do documento)

A reflexão sobre os artigos corrobora para o fortalecimento da gestão democrática pela participação de todos na construção da sua proposta pedagógica.

Quanto aos momentos de elaboração, o documento propõe as fases de elaboração do PPP assim estruturadas:

Quadro 3 - Fases de elaboração do Projeto Político Pedagógico

Fase	Elaboração
Pré-fase:	Pré-diagnóstico e diagnóstico situacional
1ªfase:	Motivação/Sensibilização
2ªfase:	Análise da real situação de aprendizagem
3ªfase:	Planejamento
4ªfase:	Execução
5ªfase:	Difusão do projeto e aplicabilidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Documento Norteador (AMAZONAS, 2009).

Em seguida, o documento traça uma sugestão de roteiro com os itens que constarão no texto do PPP, ficando definido conforme o quadro seguinte:

Quadro 4 - Sugestão de roteiro para a escrita do texto do PPP

Itens	Subitens
Apresentação	
Dados de Identificação	
Histórico da Escola	
Justificativa	
Filosofia:	Missão / Visão / Valores
Objetivos:	Objetivo Geral / Objetivo Específico
Fundamentos:	Ético-Político/ Epistemológico/ Didático-Pedagógico
Diagnóstico da Escola	Estrutura administrativa /Recursos Humanos Aspecto físico / Recursos Materiais/ Levantamento Sócio-Econômico e Cultural/ Perfil dos Alunos / Perfil da Equipe / Perfil da Comunidade /Aspecto Pedagógico/ Conteúdo Programático/ Metodologia/ Planejamento /Recursos Didáticos /Avaliação (sistema, formas e instrumentos) /Índice de Aprovação / Índice de Evasão e Repetência
Ações viáveis para alcançar os objetivos	
Avaliação da execução do Projeto	
Referências	
Anexos	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Documento Norteador (AMAZONAS, 2009, p.11).

O Documento Norteador explicita, ainda, que o roteiro reproduzido no quadro 4 deve ser o reflexo das reais necessidades da escola, sendo importante iniciar pelos fatores mais críticos a serem revisitados, desde que devidamente contextualizados. Em seguida, apresenta um passo a passo denominado “Montando um Projeto Político Pedagógico”, que serve de modelo à escola para formatar seu PPP: começa com a capa, segue a ficha técnica, apresentação e o sumário (que é o mesmo apresentado na sugestão de roteiro) e assim prossegue até o final do documento, com comentários e exemplificações de todos os itens que compõem o sumário, acrescido dos itens “obras consultadas para a apresentação do Documento Norteador” e de um “quadro de ação para elaboração do PPP”.

Quanto ao aspecto pedagógico, o Documento Norteador não o trata em um tópico específico, mas enumera as ações pedagógicas nos comentários dos itens elencados nas demais sugestões, como vem explicitado no item Justificativa, em que enfatiza a necessidade de se definir a linha de pensamento pedagógico que

subsidiará o trabalho educativo a ser adotado pela escola.

No item relativo à Fundamentação Teórica/Embasamento Teórico, o Documento elenca os elementos constitutivos do PPP que servem para orientar os itens que representam ações desenvolvidas na escola, assim destacados: fundamentos ético-pedagógicos; fundamentos epistemológicos; fundamentos didático-pedagógicos.

O Roteiro define que os Fundamentos Ético-Pedagógicos são constituídos pelas informações retiradas dos diversos segmentos da escola, que darão respostas aos seguintes questionamentos propostos:

- ✓ Que tipo de sociedade nossa escola quer?
- ✓ Que cidadão nossa escola deseja formar?
- ✓ O que entendemos por educação?
- ✓ Que escola pretendemos construir?
- ✓ Como concebemos a gestão escolar?
- ✓ Que tipo de relação nossa escola quer manter com a comunidade local?
- ✓ Que tipo de profissional temos e qual queremos?
- ✓ De que profissionais precisamos? (AMAZONAS, 2009, p. 21)

Já os Fundamentos Epistemológicos irão constituir a identidade da escola, pela adoção de concepção pedagógica e de tendências educacionais que se coadunem e reflitam o pensamento de seu coletivo. Assim apresentados:

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

- Durante a construção deste item a comunidade escolar interna deve:
- ✓ Explicitar seus propósitos, buscando fundamentações que oriente a ação conjunta dos seus segmentos, através de uma concepção ou linha pedagógica, pois a prática precisa estar sustentada em uma teoria;
 - ✓ Vislumbrar caminhos para melhorar a atuação da escola, criando uma identidade própria, onde está possa refletir o pensamento do seu coletivo;
 - ✓ Basear-se em uma tendência educacional, por exemplo: Tradicional; Humanista; Sócio – Cultural, entre outras. (AMAZONAS, 2009, p. 21)

Para os fundamentos didático-pedagógicos constarão de orientações das diversas variáveis didáticas que nortearão a prática pedagógica e o processo de ensino-aprendizagem. Assim apresentados:

FUNDAMENTOS DIDÁTICO–PEDAGÓGICOS

Neste item devem constar as orientações didático–pedagógicas. Lembrando que estas não são receitas de "como ensinar", mas sim reflexos que irão orientar a prática pedagógica:

- ✓ As análises das diferentes relações que ocorrem entre alunos-professores;
- ✓ As diferentes variáveis didáticas presentes no processo de ensino-aprendizagem, que devem estar pautados nos princípios criados pela Unesco para a Educação: (aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver, a prender a ser).

(AMAZONAS, 2009, p. 21)

Percebe-se nesse item do texto do PPP um dos aspectos mais importantes da construção do PPP pela escola, que são os fundamentos didático-pedagógicos que nortearão mais diretamente a práxis de sala de aula.

Assim, a fundamentação teórica apresentada no documento está ordenada de forma a oferecer caminhos que orientem os diversos atores à construção do PPP no seu espaço escolar, tendo os fundamentos ético-pedagógicos partindo do coletivo escolar e baseados em fundamentos e/ou concepções educacionais; os fundamentos epistemológicos vindos da necessidade de se ter uma linha ou concepção pedagógica para sustentar sua prática educativa; e os fundamentos didático-pedagógicos considerando as orientações embasadas na prática pedagógica.

O tópico seguinte apresenta o processo de análise do PPP pela SEDUC/AM, evidenciando seu trâmite nos departamentos que realizam a análise e parecer técnico.

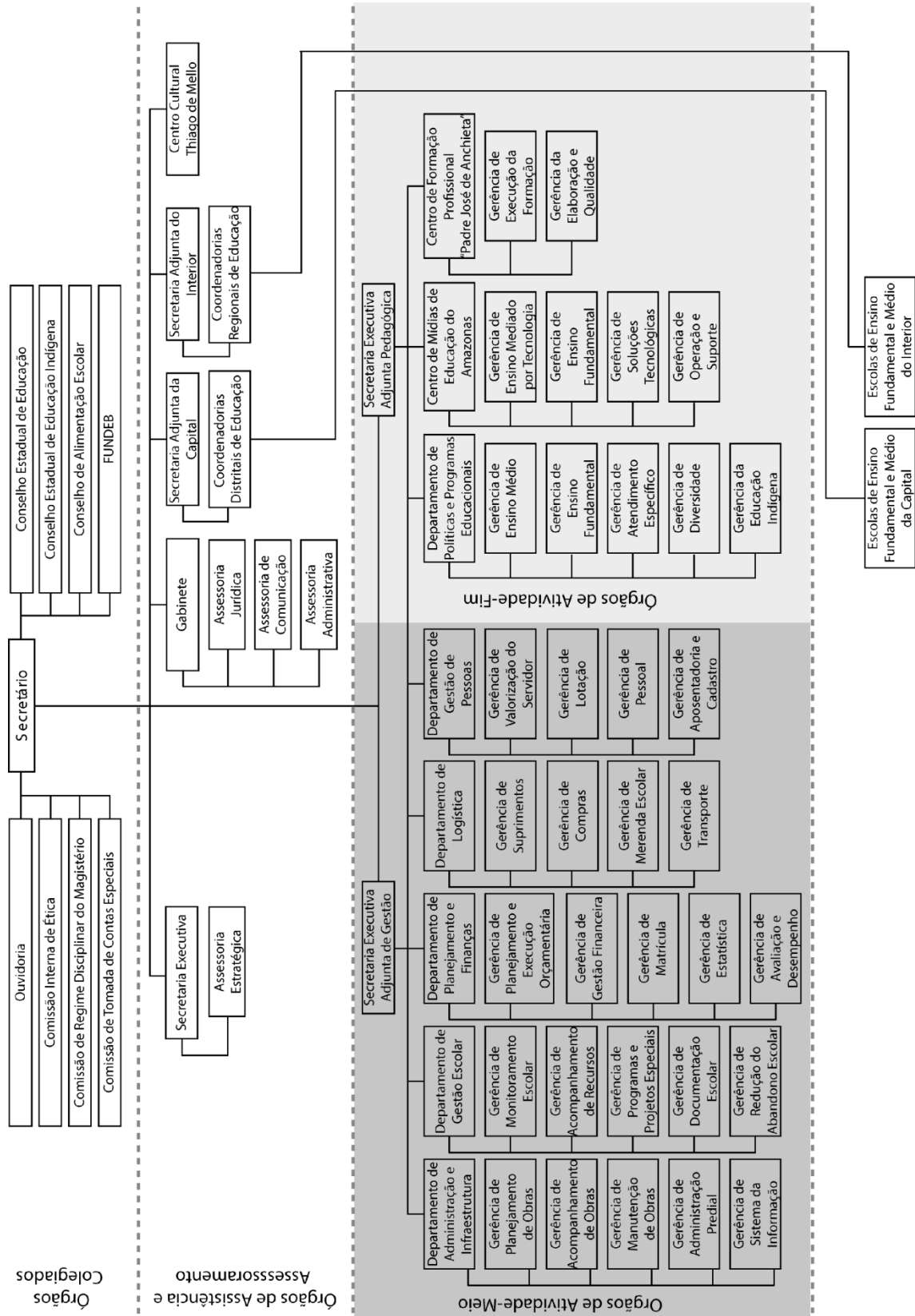
1.3.1 A análise do PPP pela Secretaria e apreciação pelo CEE/AM

No estado do Amazonas, para que as escolas da rede estadual possam dar como finalizado o texto de seu PPP, cujo teor passe a vigorar como documento consultivo e normativo da escola, é necessária sua aprovação pelo CEE/AM, por meio de Resolução específica, e com publicação em Diário Oficial. Esse procedimento burocrático não encontra respaldo na legislação; porém, o CEE/AM não se limita a apreciar o texto do PPP em suas formalidades, condicionando sua validação à aprovação legal e vigência de direito, mesmo que o PPP já esteja, de fato, vigente na escola.

Assim, o processo que começa com a elaboração do texto na escola passa pela CDE (ou CRE), que envia o PPP das instituições sob sua organização para a SEDUC/AM. O processo de trâmite do PPP dentro da SEDUC/AM obedece a um rito procedimental entre os dois departamentos – DEPPE e DEGESC, que complementam a análise e emitem parecer técnico para os devidos encaminhamentos.

Nesse cenário, considera-se importante para esta pesquisa visualizar estes departamentos dentro da estrutura administrativa da SEDUC/AM cujo organograma seguido, até o início de 2015, constava deste ordenamento mostrado na figura 1:

Figura 1 - Estrutura administrativa da SEDUC/AM



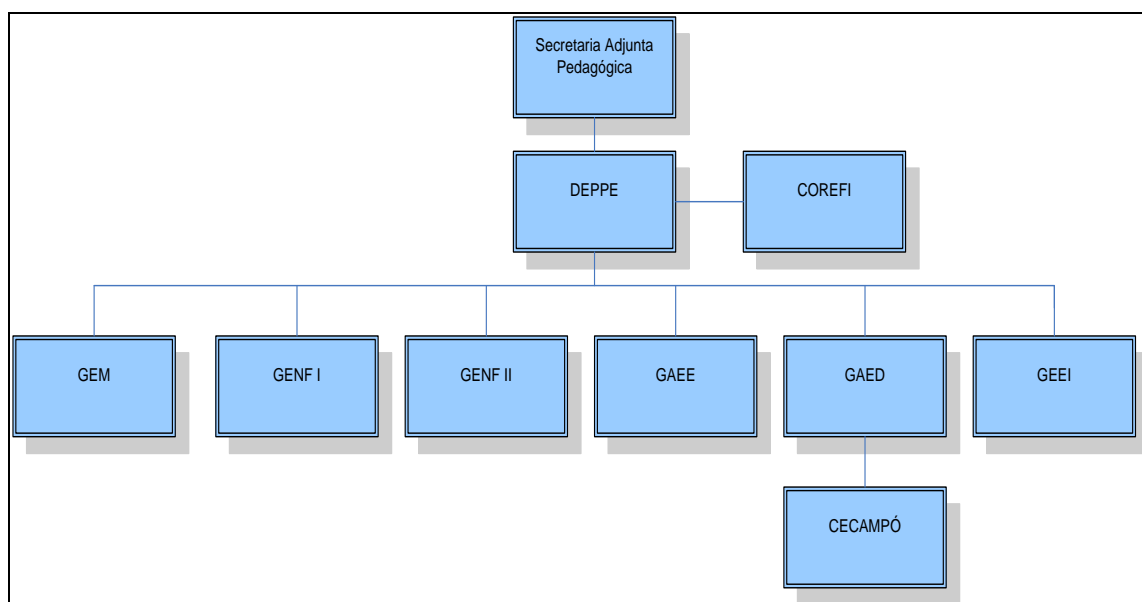
Fonte: Andrade, 2015.

Na estrutura da SEDUC/AM, os dois departamentos envolvidos na elaboração dos pareceres estão em blocos diferentes. O DEPPE figura como órgão de atividade-fim integrante da estrutura da Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica. Já o DEGESC figura como órgão de atividade-meio que integra a estrutura da Secretaria Executiva Adjunta de Gestão, que, desde 2013, em caráter extraoficial, esteve sob a jurisdição da Secretaria Adjunta Pedagógica, retornando, em 2016, à sua configuração oficial.

Em junho de 2015, a edição da Lei n.º 4.163/2015, de autoria do Governo do Amazonas, alterou a estrutura administrativa do Poder Executivo. Nesse cenário, foram feitas mudanças no organograma interno da SEDUC/AM que afetaram diretamente os dois departamentos (DEPPE e DEGESC) vistos nessa pesquisa. Assim, no DEPPE houve a divisão da GENF, passando a ter GENF I - Anos Iniciais (1º ao 5º ano) e GENF II- Anos Finais (6º ao 9º ano).

A figura 2 mostra a estrutura organizacional do DEPPE dentro da estrutura administrativa atual da SEDUC/AM:

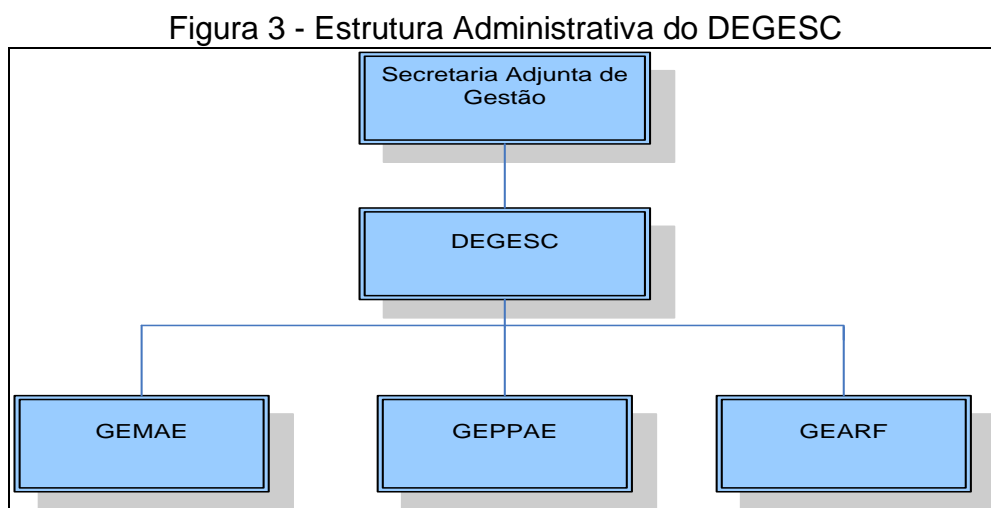
Figura 2 - Estrutura administrativa do DEPPE



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Vale ressaltar que a figura 2 representa as mudanças recentes ocorridas nos departamentos e setores da SEDUC/AM, não figurando ainda na sua estrutura

administrativa. No caso do DEGESC, houve a extinção das gerências de Monitoramento à Gestão Escolar (GEMGE) e suas atividades foram passadas para a Gerência de Documentação Escolar (GEDAE), que, por sua vez, passou à denominação de Gerência de Monitoramento e Auditoria Escolar (GEMAE). Igualmente, a gerência de Programas e Projetos Especiais (GPPE) foi extinta e suas atividades foram passadas à Gerência de Redução do Abandono Escolar (GAE), passando esta à denominação de Gerência de Programas e Projetos Especiais (GEPPAE). A figura 3 mostra o organograma atual do DEGESC dentro da estrutura da SEDUC/AM:



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

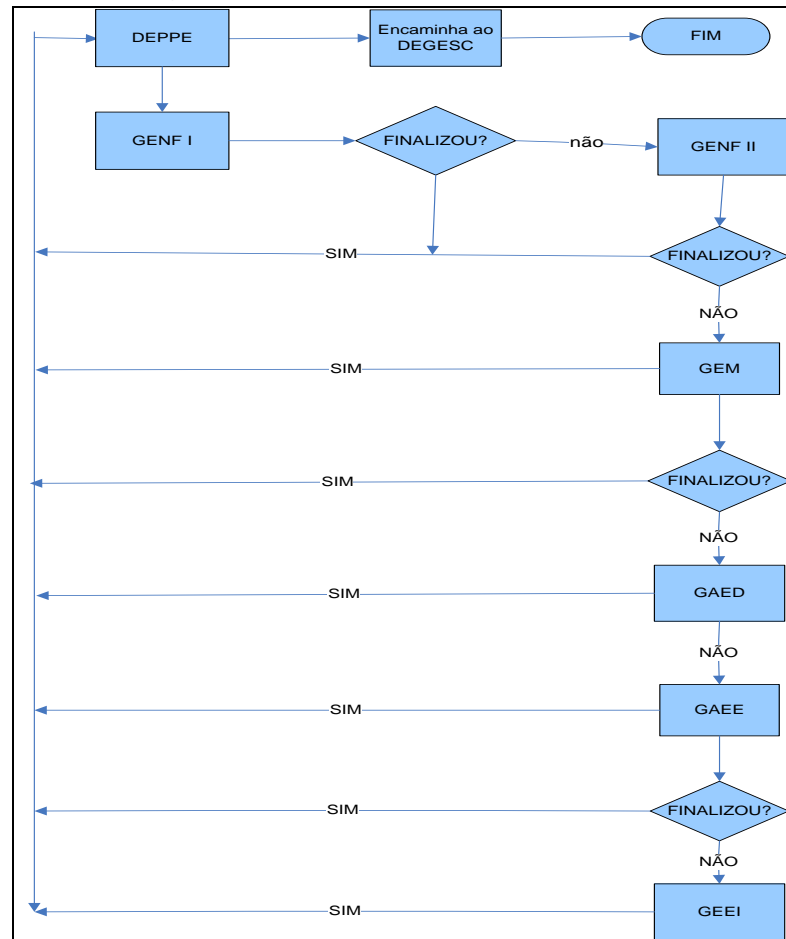
A partir do esclarecido, o texto do PPP chega à SEDUC/AM vindo da CDE, CRE ou, ainda, direto da escola. Sua entrada é realizada via setor de Protocolo por meio de um processo gerado pelo sistema, com numeração própria a ser tramitado pelo Sistema de Protocolo On-Line – SPROWEB. Em seguida, o PPP é encaminhado ao DEPPE que o envia, após análise e Parecer Técnico, para o DEGESC. Ocasionalmente a entrada do PPP pode ser feita diretamente em um dos departamentos envolvidos, gerando um processo avulso que não tramita no SPROWEB, requerendo-se aí o cuidado para que a análise e o parecer técnico dos departamentos se complementem.

Ao chegar ao DEPPE, o PPP é encaminhado à gerência competente para a análise e parecer técnico, tendo como critério pré-definido apenas o nível e a

modalidade de ensino que a escola atende. Em se tratando de uma escola que atenda o Ensino Fundamental, o processo será encaminhado à Gerência do Ensino Fundamental (GENF), que se desdobra na GENF-Anos Iniciais (1º ao 5º) e na GENF-Anos Finais (6º ao 9º). Se a escola atende ao Ensino Médio, será encaminhado à Gerência de ensino Médio (GEM). Assim, um processo de PPP pode passar por vários setores e ter mais de um parecer técnico, dependendo dos níveis e modalidades de ensino que a escola ofereça.

Em se tratando de modalidades diferenciadas, o PPP será encaminhado à gerência específica. Assim, se a escola possui atendimento ao Projeto Avançar e/ou EJA será encaminhado à Gerência de Atendimento Educacional à Diversidade (GAED). Se for Educação Especial, será encaminhado à Gerência de Atendimento Educacional Específico (GAEE). Se for Escola Indígena, o PPP será encaminhado à Gerência de Educação Escolar Indígena (GEEI). A figura 4 mostra o fluxograma do processo de trâmite do PPP no DEPPE.

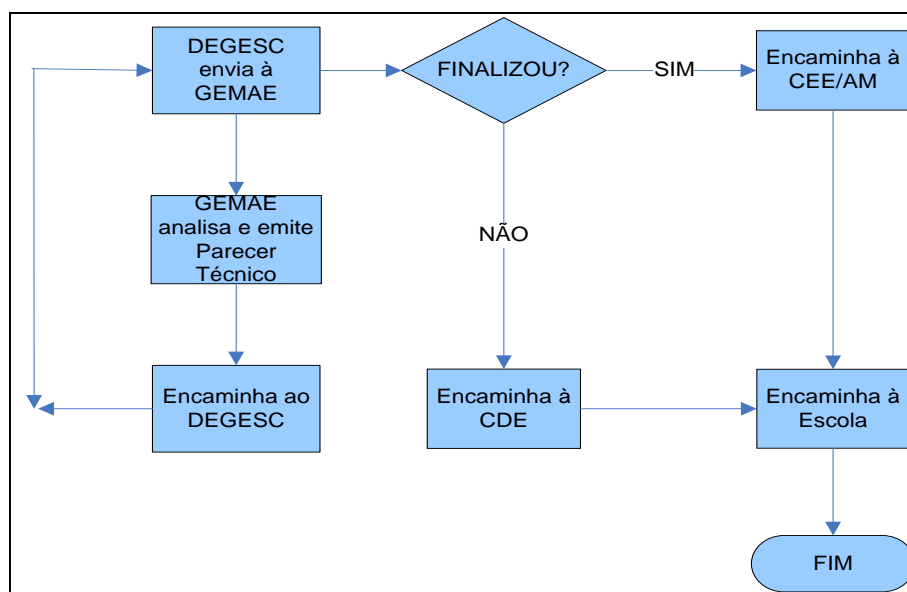
Figura 4 - Fluxograma do processo de trâmite do PPP no DEPPE



Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Após a análise do PPP pelo técnico, é emitido um parecer técnico que irá redirecioná-lo ou ao CEE/AM ou de volta à escola. Assim, se o PPP estiver de acordo com as orientações quanto aos procedimentos contidos no Documento Norteador, ao aporte teórico e aos preceitos legais será encaminhado de volta ao DEGES para o seu envio ao CEE/AM. A figura 5 mostra o fluxograma do processo de trâmite do PPP no DEGES.

Figura 5 - fluxograma do processo de trâmite do PPP no DEGESC

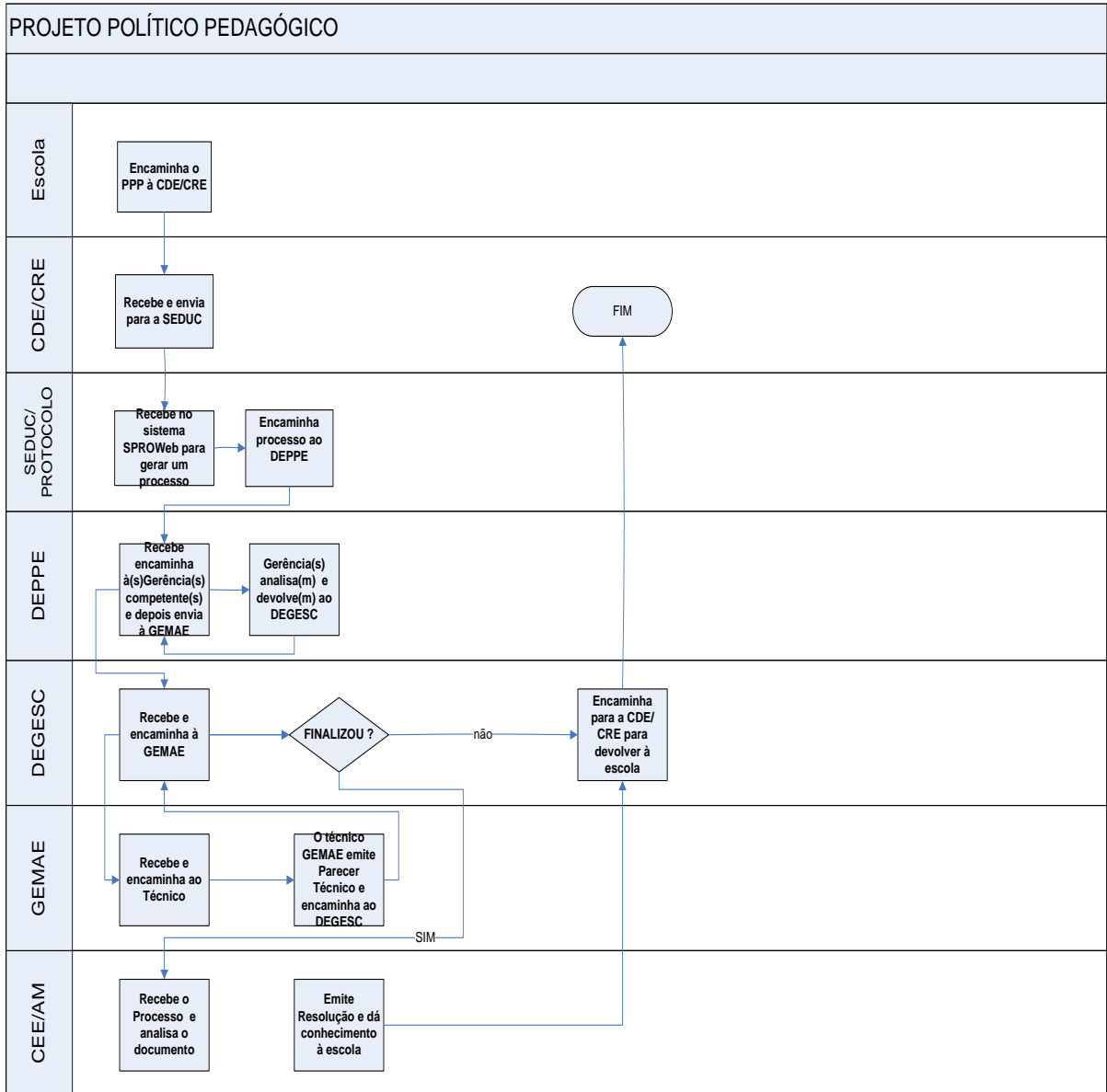


Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Ao chegar ao CEE/AM, o PPP será analisado de acordo com os Pareceres Técnicos. Estando todos os itens atendidos, O CEE emitirá Resolução aprovando o PPP e encaminha-o à escola para que a mesma possa trabalhar com o documento. Havendo algum item em desacordo ou análise incompleta, o PPP é devolvido à SEDUC/AM para os ajustes solicitados. Porém, não há um prazo estipulado para a devolutiva do texto para a SEDUC/AM ou para a escola.

A síntese desses trâmites está descrita na figura 6, na qual se apresenta o fluxograma do processo de recebimento e trâmite do PPP no DEPPE e no DEGESC.

Figura 6 - Fluxograma do trâmite do PPP no DEPPE/DEGESC e CEE/AM



Fonte: Elaborada pela autora. Adaptada de SEDUC/DEGESC/GEMAE, 2016.

No caso de o CEE/AM devolver à SEDUC/AM, o PPP é encaminhado ao departamento e gerência responsável pelo item em desacordo que gerou sua devolução. Assim, se o problema for sanável na própria SEDUC/AM, esta encaminha o PPP ao CEE/AM tão logo se façam os acertos, ou retorna-o à escola para as regularizações e ajustes necessários.

O próximo tópico apresenta o panorama da estrutura administrativa das CDEs nas atividades de apoio à política de educação junto às escolas localizadas na capital, Manaus.

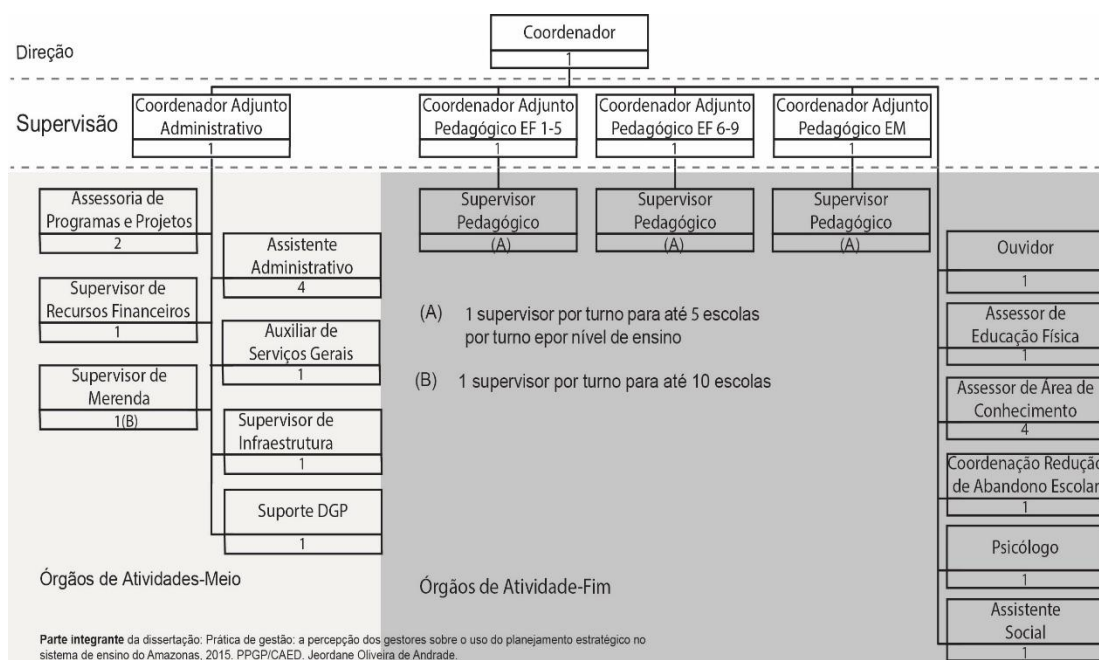
1.3.2 As Escolas da Rede Estadual de Manaus

A rede estadual de educação do Amazonas atualmente conta com o atendimento de 237 escolas na capital e 320 escolas no interior, perfazendo um total de 557 escolas em todo o estado. A organização das escolas se faz por meio das Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação, criadas através da Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007, com o objetivo de descentralizar as demandas vindas da SEDUC/AM e intermediar os processos educacionais. Suas atribuições estão definidas na Lei Delegada nº 3.642/2011:

Coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria de Educação, bem como da representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino, junto à instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de ação das escolas e implementação de Conselhos escolares e de Grêmios estudantis; [...]. (AMAZONAS, 2011)

As Coordenadorias Distritais estão sob a jurisdição da Secretaria Executiva Adjunta da Capital e as Coordenadorias Regionais do Interior estão sob a jurisdição da secretaria Executiva Adjunta do Interior, conforme visualizadas na figura 7:

Figura 7 - Estrutura Administrativa das Coordenadorias Distritais (capital)



Fonte: Andrade, 2015.

As CDEs possuem um corpo técnico de profissionais com funções específicas, a saber: um coordenador distrital (geral); um coordenador adjunto administrativo, que, por sua vez, trabalha com um supervisor de recursos financeiros, um supervisor de merenda e uma assessoria de programas e projetos; três coordenadores adjuntos pedagógicos para cada nível de ensino que trabalham com um supervisor por turno e nível de ensino para até cinco escolas.

Além desses profissionais, ligados ao coordenador distrital, há ainda a figura de um ouvidor, um assessor de Educação Física, uma coordenação de redução de abandono escolar, um psicólogo e um assistente social.

Todos esses profissionais elencados estão à disposição das escolas sob a jurisdição da CDE, com exceção dos outros – assistentes administrativos, supervisor de infraestrutura, suporte do DGP e serviços gerais – que ficam à disposição da própria coordenadoria.

A SEDUC/AM possui sete CDEs distribuídas em áreas da cidade (capital) denominadas de zonas da cidade, assim dispostas na tabela 1:

Tabela 1 - Quantidade de Escolas da Capital por CDEs

CDE	QUANTIDADE DE ESCOLAS	ZONAS DA CIDADE (CAPITAL)
01	36	Centro/Sul
02	36	Sul
03	34	Centro-Oeste
04	34	Oeste
05	32	Leste
06	27	Norte
07	29	Norte/Oeste

Fonte: Secretaria Executiva Adjunta da Capital/ SEDUC/AM (2016)

As CDEs são importantes elos no contexto da relação das escolas com a SEDUC/AM, fazendo todos os trâmites burocráticos e intermediando as ações no intuito de se obter mais autonomia e agilidade no fluxo dos processos educacionais.

O PPP sai da escola, por meio de ofício, para a CDE da qual faz parte; o supervisor pedagógico responsável pela escola faz uma análise preliminar, depois o encaminha à SEDUC/AM, dando entrada no setor de Protocolo o que faz gerar um processo que segue pelos setores competentes e pode ser rastreado por meio eletrônico.

Outra situação interessante de que tratamos diz respeito à quantidade de escolas e às modalidades e etapas disponibilizadas por elas, pois cada etapa e modalidade possuem currículos próprios, matriz curricular com carga horária discriminada, legislação específica e formas de acompanhamento diferenciadas.

Todos esses critérios diferenciados de modalidades e etapas descritos devem ser levados em conta na elaboração do PPP. A tabela 2 mostra a distribuição dessas modalidades/etapas nas escolas da rede estadual de educação da capital do Amazonas que ficam sob a égide das CDEs.

Tabela 2 - Distribuição de escolas da capital por modalidade de Ensino

LOCAL	MODALIDADE DE ENSINO	ETAPA DE ENSINO	Nº DE ESCOLAS
CAPITAL	REGULAR	ENS FUNDAMENTAL	185
		ENSINO MÉDIO	102
		EDUC PROFISSIONAL	03
	ESPECIAL	CRECHE	01
		PRÉ-ESCOLA	02
		EJA PRESENCIAL	01
		EJA SEMIPRESENCIAL	01
		ENSINO FUNDAMENTAL	02
	EJA	EJA PRESENCIAL	37
		EJA SEMIPRESENCIAL	04
CAPITAL TOTAL			338

Fonte: MEC/INEP/SEDUC/DPGF/GEPES

Nota (1): O mesmo estabelecimento de ensino pode atender mais de uma modalidade/etapa de ensino.

Nota (2): Estão incluídos nestes dados, o Centro de Formação Padre Anchieta (CEPAN), os Centros de Mediação tecnológica (CEMEAM) e Centro de Educação Tecnológica do Amazonas (CETAM).

A relação entre modalidade/etapa do ensino com o PPP da escola reside no seu aspecto pedagógico, pois devem constar no PPP da escola, especificamente, todas as especificidades dessas modalidades e etapas. Ao chegar à SEDUC/AM, o PPP passará pelas gerências responsáveis, de acordo com as modalidades/etapas, para a análise do seu texto e emissão do respectivo parecer técnico.

Então, o próximo passo será a contextualização das escolas das CDEs e a respectiva análise situacional dos PPPs enviados à SEDUC/AM.

1.3.2.1. A análise situacional dos PPP das escolas das CDEs em 2015

Para esta pesquisa, tomou-se como recorte os PPPs elaborados pelas escolas estaduais de Manaus/AM, que são da jurisdição das CDEs, ficando de fora da pesquisa os PPPs das CREs. O que justifica essa seleção é o fato de a investigação ter como objeto o parecer técnico emitido sobre o PPP elaborado pelas escolas e, em 2015, poucas escolas do interior enviaram seus PPPs para análise e validação. Logo, os pareceres das CDEs, em maior número, ofereceram um universo maior de instrumento documental a ser investigado.

A seguir, tem-se a análise situacional dos PPPs das escolas das Coordenadorias Distritais de Educação enviados à SEDUC/AM e analisados em 2015, conforme mostra a tabela 3.

Tabela 3 - Escolas da Capital com PPPs Analisados pela SEDUC/AM

CDE	Quantidade de escolas	Zona da cidade (capital)	Quantidade PPPs analisados em 2015	Frequência (%)
01	36	Centro-Sul	26	72,2
02	36	Sul	16	57,6
03	34	Centro-Oeste	23	67,6
04	34	Oeste	15	44,1
05	32	Leste	18	56,2
06	27	Norte	15	55,5
07	29	Norte/Oeste	11	37,9

Fonte: Elaborada pela autora; adaptada de SEDUC/AM (2015).

Na tabela 3, observa-se a situação das escolas sob a jurisdição administrativa das CDEs e o quantitativo de PPPs analisados pela SEDUC/AM, no ano de 2015. Esses dados, complementares aos da tabela 2, foram compilados dos livros de protocolos de entrada e saída de documentos, de 2015, registrados pela GEMAE.

Importante ressaltar que esses quantitativos não são referentes aos PPPs que deram entrada em 2015, mas, sim, aos PPPs que foram analisados no decorrer do ano de 2015, havendo na SEDUC/AM processos de PPP datados de anos anteriores.

De acordo com os dados da tabela 3, observa-se que nesse período houve um maior número de PPPs oriundos das CDEs 01 (72,2%) e 03 (67,6%). Já as CDEs 02 (57,6%), 04 (44,1%), 05 (56,2%) e 06 (55,5%) apresentam percentuais que se aproximam entre si, enquanto que a CDE 07 (37,9%) apresenta o menor percentual. Pode-se dizer que há certa proporcionalidade no geral, ao se levar em consideração as quatro CDEs que têm seus percentuais aproximados.

Esses percentuais apresentados na tabela 3 não guardam entre si relação direta, embora as CDEs tenham uma agenda de ações a cumprir demandada pela secretaria adjunta da capital, como é o caso da co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico (Lei Delegada n.º 3.642/2011); porém, têm também autonomia de ações de acordo com as necessidades das suas escolas.

No entanto, no ano de 2010, com a publicação do Documento Norteador para a elaboração do PPP das escolas estaduais (que contou com a participação de técnicos das CDEs), houve, por recomendação da SEDUC/AM, um movimento das CDEs junto às escolas no sentido de se começar, ou dar andamento, à construção do seu PPP, para que pudessem atingir na capital o maior número de escolas com seu PPP constituído. Então, esses resultados apresentados podem revelar a eficácia do planejamento de cada CDE junto às escolas para fazer cumprir as orientações SEDUC/AM.

Vale ressaltar que as CDEs 01, 02, 03 e 04 possuem as escolas nas zonas da capital em que a cidade não tem tido grande expansão habitacional, o crescimento e a urbanização da cidade foram preponderantes na zona leste, da CDE 05 e, atualmente, na zona norte, onde estão localizadas as CDEs 06 e 07, sendo esta última criada a partir da divisão das escolas da zona norte e parte da zona oeste.

Observa-se, também, que a CDE 07 é onde se encontram as escolas mais novas da rede estadual de educação. Isso pode ser um indicativo para o menor quantitativo de PPP apresentado, contra o quantitativo da CDE 01 que possui as mais antigas escolas da rede estadual de educação.

Quanto à situação dos PPPs analisados, os registros de 2015 foram possíveis porque a GEMAE é quem faz o encaminhamento final, seja para a devolução à escola seja para o envio ao CEE/AM, conforme os resultados apresentados na tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - PPPs Devolvidos às Escolas em 2015.

CDE	PPPs analisados	Enviados ao CEE	Devolvidos à escolas	Frequência (%)
01	26	6	20	76,9
02	16	3	13	81,2
03	23	4	19	82,6
04	15	2	13	86,6
05	18	1	17	94,4
06	15	1	14	93,3
07	11	3	8	72,7
Total	124	20	104	83,8

Fonte: Elaborada pela autora; adaptada de SEDUC/AM (2015).

O quantitativo de PPPs apresentado na tabela 4 revelou, durante a coleta de dados, que o DEPPE, por meio de suas gerências, não mantém os registros de entrada e saída dos PPPs em seus arquivos, enquanto que a GEMAE possui um protocolo manual de entrada e saída. Contudo, o arquivo do parecer técnico não é feito pelas gerências e segue anexado no processo, ficando o registro apenas com o técnico que analisa o PPP. Ou seja, os registros de entrada e saída dos PPPs não estão cronologicamente organizados de forma que se possa quantificá-los com facilidade.

Verificou-se ainda que, quando o PPP é devolvido à escola para ajustes/regularizações, não há um prazo estabelecido pelas gerências para sua devolutiva à SEDUC/AM. O mesmo acontece quando o PPP entra na SEDUC para análise, pois não tem um prazo estimado para seu trâmite entre as gerências dos departamentos envolvidos, ocasionando a demora desses processos dentro da Secretaria.

Outra situação pertinente é que a escola elabora seu PPP e ao enviá-lo para a CDE/CRE o conta como constituído, ou seja, se for perguntado se a escola possui PPP ela responderá que sim. Porém, essa pesquisa levou em conta como finalizados os que foram enviados e aprovados pelo CEE/AM, com a publicação da Resolução no Diário Oficial do Estado do Amazonas.

Do total de 124 PPPs analisados, apenas 20 seguiram para a aprovação do CEE/AM e, desses 20, apenas 01 foi devolvido à SEDUC/AM. O número elevado de PPP que retorna à escola, por conta da análise feita pelos técnicos, demonstrou a necessidade de esta investigação buscar saber quais as principais dificuldades na elaboração do PPP.

Assim, foi necessário debruçar-se sobre os pareceres técnicos para fazer uma análise mais aprofundada das principais dificuldades apontadas pelos técnicos em seus pareceres. Para tal, foi necessário percorrer as gerências e fazer o levantamento dos documentos para o êxito dessa pesquisa.

O capítulo seguinte traz a proposta de referencial teórico, metodologia que deram suporte à pesquisa e o resultado da análise documental realizada.

2 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: ANÁLISE DOS PARECERES TÉCNICOS

Pensar a gestão democrática da educação pública é discutir, dentre outros temas, a construção do PPP da escola como o documento que coloca em evidência todo o processo educativo, materializado na prática pedagógica e de organização escolar, que potencializa a escola como um espaço dinâmico, inserida em seu ambiente social e cultural.

No contexto das escolas estaduais do Amazonas, é importante conhecer como a SEDUC/AM vem subsidiando as escolas na construção do seu PPP, em atendimento aos dispositivos legais e às demandas das próprias escolas, bem o resultado dessa contribuição e sua eficácia.

Nesse cenário, esta pesquisa delimitou seu campo de atuação à análise documental dos pareceres técnicos emitidos sobre o texto do PPP, elaborado pelas escolas e enviados à SEDUC/AM, registrando as principais dificuldades e erros das escolas na elaboração do texto do documento.

O Documento Norteador (descrito no capítulo 1), a fundamentação teórica e a legislação vigente sobre o tema são os instrumentos que guiaram esta a pesquisa, que é o resultado de uma análise feita a partir das análises técnicas que as gerências do DEPPE e DEGESC fazem dos PPPs.

Este capítulo é imprescindível para responder sobre o porquê das dificuldades encontradas na elaboração do texto do PPP pelas escolas por meio de um quadro situacional dos PPPs analisados, bem como avaliar os critérios de análise do PPP e o grau de autonomia das escolas quanto à observância do Documento Norteador. O objetivo deste capítulo é, portanto, analisar as dificuldades apresentadas pelas escolas da rede estadual de Manaus na elaboração do texto dos PPPs analisados em 2015, bem como apresentar uma discussão teórica, conceitos e argumentos que embasaram esta pesquisa, além da descrição de todos os procedimentos e escolhas metodológicas.

A primeira seção é dedicada ao referencial teórico, discutindo sobre o PPP dentro do contexto da gestão democrática da escola, evidenciando seus fundamentos conceituais sob a ótica de autores como Veiga (1998; 2002), Lück

(2009), Vasconcelos (2002) e Gadotti (1994; 1995), dentre outros. A segunda seção apresenta a metodologia que subsidiou a pesquisa, seus instrumentos e procedimentos utilizados, os quais dão consistência às análises. A terceira traz a apresentação dos dados coletados na análise dos pareceres técnicos sobre o texto dos PPPs enviados à SEDUC/AM, e a quarta traz a análise e uma reflexão sobre a gestão democrática e sua relação com os pressupostos pedagógicos e legais tratados.

2.1. DISCUSSÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentam-se os conceitos-chave sobre o PPP, os fundamentos conceituais e metodológicos que poderão nortear seu processo de elaboração, a partir dos quais se pretende tomar ciência de diversas posições e confrontar o pensamento de autores diferentes para que se estabeleça a base teórica desta pesquisa.

A escola é uma instituição social voltada para a educação do cidadão, tendo como objetivos a sua escolarização e a sua formação. Tais objetivos serão alcançados com melhor qualidade se estiverem integrados e articulados aos objetivos da gestão democrática. “A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas” (VEIGA, 2002, p. 3).

De acordo com Hudson (2003), a implementação de uma gestão democrática requer a efetivação de uma nova cultura na escola e suas necessárias transformações, sobretudo no que diz respeito ao nível de informação, conhecimentos, crenças e valores da comunidade escolar. Um novo processo democrático de decisões requer nova forma de organização do trabalho pedagógico. Isso irá minimizar os efeitos da rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia no interior da escola.

Assim, construir a gestão democrática na escola é um desafio, pois requer a participação de toda a comunidade escolar nas ações da escola e, ainda, vivenciá-la de fato e de direito. “Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a

qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação” (LÜCK, 2009, p. 70). Ademais, a autora registra:

Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70).

Dentre as diversas ações decisórias realizadas pela escola pública na prática de uma gestão democrática participativa, encontra-se a elaboração e execução do seu PPP. De acordo com Lück (2009):

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. (LÜCK 2009, p. 71)

Assim, a gestão democrática figura como condição criadora o desenvolvimento das competências e habilidades do aluno como também para a criação de um ambiente participativo de vivência democrática em que ele experiencia a sua cidadania (LÜCK, 2009), e o PPP figura como instrumento de gestão pedagógica essencial ao cumprimento de seus objetivos.

No campo etimológico, para Ferreira (1975 *apud* Veiga (2002), o termo “projeto” vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Nesse sentido, no entendimento de Gadotti (1994):

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 uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. (GADOTTI, 1994, p. 579)

Assim, o planejamento do projeto da escola indicará o que se tem intenção de fazer, ou seja, de lançar-se para frente, com base no que se tem, porém visualizando ações que rompam com a situação atual. É projetar um futuro diferente do presente.

Nesse contexto, vê-se que a construção do PPP deverá prescindir de um grau de autonomia da escola, tornando-a um palco de manifestações dos debates e das interações coletivas. Para Veiga (2002):

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula, ressaltado anteriormente. Buscar uma nova organização para a escola constitui uma ousadia para os educadores, pais, alunos e funcionários (VEIGA, 2002, p. 3).

Nessa busca pela organização do trabalho pedagógico, será importante um PPP voltado para solução dos problemas da escola, sendo imprescindível garantir a participação de todo o corpo escolar para a sua elaboração, normatização e execução.

Além da orientação ao trabalho do professor em sala de aula e à dinâmica do fazer pedagógico, segundo Celso Vasconcellos (2002), o PPP pode ser visto também:

como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É o elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONCELLOS, 2002, p. 169)

Isso ocorre pelo fato de o PPP ser um dos instrumentos que identifica a escola como uma instituição social voltada para a educação, com objetivos específicos para esse fim, materializados pela ação da sua coletividade. Nesse sentido, o PPP poderá ajudar na promoção da autonomia e da independência dos

espaços educativos, além de provocar e fortalecer um clima de coletividade, em que professores, gestores, alunos, pais e demais profissionais sintam-se elementos responsáveis por todas as ações realizadas.

Quanto aos princípios norteadores do PPP, Veiga (2002) enumera cinco situações que devem orientar a organização do trabalho da escola para fortalecer a escola pública, democrática e gratuita, a saber: igualdade de condições para acesso e permanência na escola; qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais; gestão democrática; valorização do magistério.

A autora cita Saviani (1982 apud VEIGA, 2002) ao alertar para o fato de que há uma desigualdade no ponto de partida, mas no ponto de chegada a igualdade deve ser garantida pela mediação da escola. O aumento quantitativo da oportunidade de acesso à escola deve ser seguido da manutenção da qualidade.

Para a autora, o desafio posto ao PPP é o de propiciar a qualidade para todos, envolvendo a dimensão formal ou técnica (ênfase nos instrumentos, os métodos, a técnica) e a política (condição imprescindível da participação) a fim de garantir a meta qualitativa de desempenho satisfatório de todos. Tal princípio envolve as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, promovendo a ruptura histórica de práticas escolares excludentes, por meio do enfrentamento das situações de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, responsáveis pela marginalização das classes populares (VEIGA, 2002).

O princípio da liberdade está sempre associado à ideia de autonomia, e será o ponto de partida para o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. Pensar a liberdade na escola é pensar a relação entre administradores, professores, funcionários e alunos, todos partícipes na construção do PPP e na relação deles com o contexto social (VEIGA, 2002). Este figura como o princípio central na discussão do Projeto Político Pedagógico. A autora considera que a qualidade do ensino ministrado e o sucesso na tarefa de formar cidadãos capazes de participar da vida socioeconômica, política e cultural do país estão imbricados na melhoria da qualidade da formação profissional (inicial e continuada), na melhoria e valorização do trabalho pedagógico e na remuneração, elementos indispensáveis na profissionalização do magistério.

Ainda quanto à autonomia e à participação relacionadas aos princípios consignados, cumpre observar o que afirma Gadotti (1995):

A autonomia e a participação - pressupostos do projeto político-pedagógico da escola - não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola ou colegiado, mas também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões. (GADOTTI, 1995, p. 3)

Nesse sentido, sobressai-se o caráter dinâmico e participativo que deve permear a atmosfera da escola. Percebe-se que os princípios sistematizados no PPP só ganham forças e trazem resultados positivos se estiverem imbuídos de atitudes democráticas necessárias e métodos de efetivo exercício da democracia. É um aprendizado que demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI, 1995).

Ainda nesse viés, Vasconcelos (2002) entende que o complemento da participação é corresponsabilidade. Mas, para isso, a escola deve fazer da participação dos pais, alunos e funcionários uma aliada, mesmo com o tempo comprometido dos envolvidos. É preciso envolvê-los na elaboração do PPP e, aos poucos, ir construindo uma proposta em que todos possam dar suas contribuições.

No que diz respeito à construção do PPP, com o propósito de se obter uma forma nova de gestão, será importante visualizar estes dois momentos: o de reflexão sobre os princípios e o das atitudes e métodos democráticos.

Além disso, Veiga (2002) considera importante a análise dos elementos constitutivos para a construção do PPP, apontando sete elementos básicos, a saber: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho e a avaliação.

As finalidades da escola são importantes para se refletir sobre a ação educativa que a escola desenvolve com base nos objetivos que ela define. Para a autora, as finalidades podem responder às questões:

- Das finalidades estabelecidas na legislação em vigor, o que a escola persegue, com maior ou menor ênfase?
- Como é perseguida sua finalidade cultural, ou seja, a de preparar culturalmente os indivíduos para uma melhor compreensão da sociedade em que vivem?

- Como a escola procura atingir sua finalidade política e social; ao formar o indivíduo para a participação política que implica direitos e deveres da cidadania?
- Como a escola atinge sua finalidade de formação profissional, ou melhor, como ela possibilita a compreensão do papel do trabalho na formação profissional do aluno?
- Como a escola analisa sua finalidade humanística, ao procurar promover o desenvolvimento integral da pessoa? (VEIGA, 2002, p. 5)

Desse modo, as questões suscitadas geram respostas e novas indagações por parte da direção, de professores, funcionários, alunos e pais. Será o esforço de todos que possibilitará a identificação de quais finalidades precisam ser reforçadas e quais foram relegadas. “É necessário decidir, coletivamente, o que se quer reforçar dentro da escola e como detalhar as finalidades para se atingir a almejada cidadania” (VEIGA, 2002, p. 5).

Quanto à estrutura organizacional, Veiga (2002) elenca dois tipos básicos de estruturas: administrativas e pedagógicas. A administrativa assegura a locação e a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. Já a estrutura pedagógica diz respeito às interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo. Incluem-se aí todos os setores necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico.

O currículo é um elemento importante na organização escolar, implicando na interação entre sujeitos que têm um mesmo objetivo e a opção por um referencial teórico que o sustente. “Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive” (VEIGA, 2002, p. 7). Refere-se à organização do conhecimento escolar, que é dinâmico, sem ser reprodução do conhecimento científico e de acordo com o interesse e idade do aluno.

Quanto ao tempo, Veiga (2002) considera um dos elementos constitutivos da organização do trabalho pedagógico, que se traduz no calendário escolar que ordena o tempo, determina o início e o fim do ano, prevendo os dias letivos, as férias, os períodos escolares em que o ano se divide.

O processo de decisão na organização formal da escola precisa de uma estrutura administrativa adequada à realização de objetivos educacionais, de acordo

com os interesses da população, deve prever mecanismos que estimulem a participação de todos no processo de decisão (VEIGA, 2002).

As relações de trabalho no interior da escola “deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho da fragmentação e do controle hierárquico” (VEIGA, 2002, p. 8).

Além disso, a avaliação é um elemento fundamental para acompanhar as atividades e avaliá-las, levando à reflexão com base em dados concretos sobre como a escola organiza-se para colocar em ação seu projeto político-pedagógico. A avaliação do PPP parte da necessidade de se conhecer a realidade escolar de forma crítica, buscar explicar e compreender as causas da existência de problemas bem como suas relações, suas mudanças e se esforça para propor ações alternativas (VEIGA, 2002). Diante da inserção e da importância da avaliação no processo de construção do PPP, vale compreender as palavras de Gadotti:

O projeto da escola depende, sobretudo, da **ousadia** dos seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se como tal, partindo da cara que tem, com o seu cotidiano e o seu tempo-espaço. Um projeto político-pedagógico se constrói de forma **interdisciplinar**. Não basta trocar de teoria como se ela pudesse salvar a escola. A escola que precisa ser salva, não merece ser salva. (GADOTTI, 1995, p. 3)

Portanto, o PPP é um empreendimento temporário que deve ser realizado de forma sistematizada para se obterem resultados, porém não se pode perder de vista seu caráter dinâmico, que vem da participação e da ousadia de sua comunidade escolar em assumir-se como protagonista desse processo.

2.2 A METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho objetivou analisar, a partir dos pareceres técnicos emitidos sobre os PPPs, quais as principais dificuldades identificadas no processo de elaboração do texto do PPP pelas escolas da rede estadual da SEDUC/AM, sob a jurisdição administrativa das CDEs.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva com abordagem qualitativa e foi realizada por meio de um estudo de caso. O estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa aplicada quando se quer pesquisar uma situação singular, particular, “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 17). De acordo com Gil (2009), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial o diagnóstico das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Trata-se, portanto, de pesquisa descritiva porque visa a descobrir a existência de associações entre variáveis, como é o caso do estabelecimento de relações entre a elaboração do texto do PPP das escolas e as análises dos pareceres técnicos emitidos pelas gerências competentes da SEDUC/AM.

A pesquisa documental foi o método fundamental para a realização deste trabalho, em que, além do texto do Documento Norteador para a elaboração do PPP, foram vistos 124 PPPs dos quais geraram um total de 206 pareceres técnicos pelos departamentos DEPPE e DEGESC. Desse número de pareceres analisados, 124 foram do DEGESC/GEMAE e 82 do DEPPE, assim distribuídos: 50 da GENF (I e II), 20 da GEM, 10 da GAED e 02 da GAEE.

Quanto aos aspectos do Documento Norteador analisados, foram: (i) aspectos gráficos formais do trabalho, elementos pré e pós-textuais e elementos textuais dos PPPs que constam do roteiro do Documento Norteador; (ii) aspectos pedagógicos pertinentes e formais da produção textual; e (iii) aspectos da legislação aprovada/atualizada.

Os aspectos dos pareceres que foram analisados estão relacionados ao nível, etapa e modalidade de ensino da Educação Básica que a escola oferece ao seu público, tendo como elementos específicos e diferenciados: (i) matrizes curriculares; (ii) proposta pedagógica; (iii) legislação; e (iv) avaliação.

Espera-se, com a análise dos Pareceres Técnicos, identificar as principais dificuldades das escolas na elaboração do texto do PPP, bem como tecer percepções sobre a aplicabilidade do Documento Norteador como elemento de orientação.

2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: O PPP DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE MANAUS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir da análise documental dos pareceres técnicos em 2015, com os dados organizados em forma de quadros e as respectivas descrições para, em seguida, serem analisados a partir dos dados levantados e com base nas discussões teóricas.

Para efeito de apresentação da análise dos pareceres técnicos, tomou-se como modelo a forma como são divididos os trabalhos de análises pelos departamentos, de modo que os aspectos pedagógicos e formais ficam a cargo do DEPPE e suas gerências: GENF 1 e 2, GEM, GAED, GAEE e GEEI, e os aspectos legais ficam a cargo do DEGESC e sua gerência GEMAE.

Para a realização deste trabalho foram coletados, em 2015, 124 textos de PPPs dos quais geraram um total de 206 pareceres técnicos emitidos pelos departamentos DEPPE e DEGESC. Desse número de pareceres analisados, 124 foram do DEGESC e 82 do DEPPE, distribuídos conforme a tabela abaixo:

Tabela 5 - Parecer Técnico dos PPPs analisados pela SEDUC/AM em 2015

DEPARTAMENTO	GERÊNCIA	QUANT
DEPPE	GENF (I e II)	50
	GEM	20
	GAED	10
	GAEE	02
DEGESC	GEMAE	124
TOTAL		206

Fonte: Adaptada de SEDUC/AM (2015).

Sabe-se que os quantitativos de pareceres técnicos são emitidos de acordo com a modalidade e etapa de ensino, conforme demonstrado na tabela 2; seria um número bem maior de pareceres, porém foram esses os quantitativos da capital que foram obtidos no DEPPE (82). Isso significa que a ausência de um registro geral dentro das respectivas gerências faz com que esses dados fiquem a cargo do técnico que analisa o texto do PP.

Então, só foi possível encontrar esse quantitativo de pareceres técnicos porque o técnico não arquivou a cópia do parecer técnico ou já não faz parte do

setor. Já no DEGES, só foi possível obter esses números mais completos de pareceres técnicos porque a análise se concentra apenas na GEMAE.

Nesse cenário, o quadro 5 apresenta os dados coletados por meio da análise dos Pareceres Técnicos das gerências do DEPPE, configurado como os aspectos pedagógicos e formais, assim discriminados:

Quadro 5 - Principais Dificuldades Apresentadas nos Pareceres Técnicos do DEPPE em 2015

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANT DE ESCOLAS
01	Falta observar a formatação do texto, os títulos, subtítulos, divisões e parágrafos, erros de digitação e gramaticais, numeração das páginas e impressão do texto.	35
02	Falta inserir: capa, Sumário e apresentação no corpo do trabalho.	28
03	Falta inserir: dados de identificação e Histórico da Escola, Justificativa, Filosofia, Missão, Visão e Valores.	17
04	O item Objetivo Geral traz mais de um objetivo geral ou não apresenta objetivo geral nem objetivos específicos.	09
05	Falta anexar o Plano de aplicação PDDE/PDE.	47
06	Falta atualizar a Matriz Curricular (Ensino Fundamental e Médio, Escola de Tempo Integral e de Atendimento Especial).	54
07	Falta anexar o Plano de Metas do IDEB/SADEAM/ANA para 2015.	44
08	Falta anexar o calendário do ano de 2015 - capital.	22
09	Falta anexar o questionário do perfil da equipe escolar.	55
10	Falta anexar o Plano de Ação da Gestão Escolar e da ação Pedagógica.	42
11	Falta anexar cópia dos Projetos Educacionais Interdisciplinares apontados no corpo do PPP.	30
12	Falta acrescentar nos Projetos Educacionais Interdisciplinares apresentados em anexo: objetivos, justificativa, fundamentação teórica, referências, plano de ação e forma de avaliação.	38
13	A numeração das páginas apresentadas no Sumário difere das páginas dos tópicos descritos.	11
14	Falta atualizar os procedimentos sobre Avaliação de acordo com a Resolução nº 48/2015 – CEE/AM, que trata do Processo da Avaliação do Ensino e Aprendizagem e da Recuperação Final.	62
15	Falta informar as matrizes curriculares do Programa de Correção do Fluxo Escolar – Projeto Avançar, EJA para as escolas que têm essa modalidade.	55
16	No item Perfil do Aluno, faltou considerar o perfil dos alunos da modalidade EJA, Projeto Avançar e demais alunos em atendimento especial específico.	42
17	Falta registrar o Índice de aprovação, reprovação, evasão e repetência de 2013/2014.	32
18	Faltou registrar/completar o perfil da equipe e da comunidade.	25
19	Faltou inserir/completar as referências bibliográficas.	22

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As análises dos pareceres técnicos sobre o texto do PPP das escolas da rede estadual de Manaus realizadas pelo DEGESC revelam que, embora demonstrem ter conhecimento do Documento Norteador, as mesmas apresentaram dificuldades em seguir suas orientações Documento para a Elaboração do PPP das Escolas Estaduais do Amazonas (Processo 100/2009 - CEE/AM), em vigor desde 2010.

As ocorrências registradas na tabela 5 descrevem situações voltadas aos aspectos formais do trabalho - elementos pré e pós-textuais e elementos textuais do PPP – que não estão de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); como estão evidentes nos itens 1, 2 e 13 da tabela 5, podendo-se inferir que se tratou de uma produção textual sem os cuidados necessários, não obstante a relevância do PPP para a escola.

Quanto aos itens 3, 9, 16 e 18, que tratam dos dados de identificação, filosofia, histórico da escola e o perfil dos atores escolares e da comunidade, cujas ausências podem refletir a falta de um olhar mais atento para as esferas temporais, espaciais e culturais que formam a identidade da escola. Assim, faz-se imprescindível considerar essas esferas para se construir um projeto político-pedagógico em harmonia com a história e a identidade da instituição que responda ao questionamento: que cara tem a nossa escola? (AGUILAR, 1997, p. 9).

Do mesmo modo, a ausência de elementos como a justificativa, missão, visão, valores e os objetivos educacionais (itens 3 e 4) são itens que podem comprometer a relação entre a construção do PPP e o próprio planejamento da escola, uma vez que sua construção implica no planejamento das ações que permeiam todas as ações da escola, servindo de alicerce ao PPP.

Essa relação se dá porque os movimentos de elaboração do PPP e o processo de planejamento estratégico⁷ se integram em um mesmo movimento que é a construção permanente da identidade da escola e busca pela melhoria qualitativa dos seus resultados (MARÇAL, 2009).

Quanto ao item 12, que trata dos projetos educacionais, foram identificados problemas referentes aos aspectos formais que compõem um projeto, tais como:

⁷ Trata-se de um “[...] esforço disciplinado e consistente destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados com forte e abrangente visão de futuro” (LÜCK, 2009, p. 19).

objetivos, justificativa, fundamentação teórica, referências, plano de ação e forma de avaliação. Trata-se de dados importantes dentro de um projeto educativo.

A ausência desses itens em um projeto pode comprometê-lo, pois não estão visíveis as competências que proporcionam a interação de alunos e professores com o projeto, comprometendo o desenvolvimento da autonomia. De acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais ⁸(PCN):

A autonomia refere-se à capacidade de posicionar-se, elaborar projetos pessoais e participar enunciativa e cooperativamente de projetos coletivos, ter discernimento, organizar-se em função de metas eleitas, governar-se, participar de gestão de ações coletivas, estabelecer critérios e eleger princípios éticos etc. (BRASIL, 2001, p. 94)

Quanto aos itens 14 e 17, que tratam da avaliação e dos índices de aprovação/reprovação são aspectos pedagógicos importantes que devem compor o texto de forma atualizada, isso porque as ausências ou desatualizações podem significar a própria ausência na dinâmica da escola, ou seja, eles podem não estar sendo considerados nos planos de intervenção pedagógica da escola, ou que o PPP não contempla as prioridades estratégicas para o alcance dos resultados educacionais.

Nesse sentido, Riceto, Machado e Barbosa (2010) asseveram que o PPP deve compreender a escola como um todo, numa visão estratégica que vai além da dimensão pedagógica; podendo ser considerado uma ferramenta gerencial para a definição das prioridades estratégicas da escola, convertendo as prioridades em metas educacionais e outras concretas, decidindo o que fazer para alcançar as metas de aprendizagem, medindo se os resultados foram atingidos e avaliando o próprio desempenho da escola como um todo.

As matrizes curriculares (itens 6 e 15) são outro ponto instigante dessa análise, por serem imprescindíveis ao direcionamento curricular do ensino e constarem no PPP sem a devida atualização. Isso pode ser um indício de que o currículo não vem sendo discutido pelo corpo docente, uma vez que a matriz curricular tem como suporte a Proposta Curricular enviada pela SEDUC/AM, pois segundo Veiga (2002):

⁸ Disponível em. <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2016.

Currículo é uma construção social do conhecimento, pressupondo a sistematização dos meios para que esta construção se efetive, a transmissão de conhecimentos historicamente produzidos e as formas de assimilá-los, portanto, produção, transmissão e assimilação são processos que compõem uma metodologia de construção coletiva do conhecimento escolar, ou seja, o currículo propriamente dito. (VEIGA, 2002, p. 52)

Como se pode ver, o PPP tem no currículo escolar um documento que expressa a realidade escolar por ser um dos meios eficazes de se vivenciar a gestão democrática, Seu caráter dinâmico e colaborativo interage com toda a comunidade escolar, para que escola e comunidade se conheçam e recriem suas relações.

Quanto aos itens 16 e 18, relativos aos diversos atores que fazem parte da comunidade escolar, mostram a ausência do perfil dos alunos, da equipe escolar e da comunidade da qual a escola faz parte, vão contra o princípio da gestão democrática.

Nesse sentido, considera-se que todos os envolvidos na construção do PPP devem ter garantidos seus espaços e suas atribuições. Os educadores, como responsáveis pela mobilização da escola e da comunidade para a construção da proposta; os alunos, que são os sujeitos de toda ação da escola; os pais/responsáveis e a comunidade, que devem participar efetivamente. Assim, importa dizer que o PPP da escola guarda estreita relação com os interesses reais e coletivos da população majoritária (VEIGA, 2002).

Os elementos pós-textuais, também de caráter pedagógico, dizem respeito às ausências dos anexos sugeridos no Documento Norteador e a falta ou incompletude dos mesmos que constam nos itens 5, 7, 8, 9, 10 e 19.

Nesse aspecto, tem-se a ausência dos itens 5 e 7, que tratam dos Planos de Metas baseados nas avaliações externas (Prova Brasil e SADEAM) e o Plano de Aplicação dos Recursos Federais (PDE e PDDE), que devem acompanhar o PPP como anexos, conforme sugestão do Documento Norteador e ainda constar na discussão no corpo do PPP.

Sabe-se que o Plano de Aplicação de Recursos Federal/Estadual é obrigatório para o recebimento do recurso, mas aparece no PPP como anexo apenas, sem uma discussão mais aprofundada no corpo do texto, o que mostra a

pouca relevância da dimensão financeira inserida no corpo do PPP. Isso pode ser uma falha do próprio Documento Norteador, que não dá o destaque a essa dimensão financeira no texto do PPP e não explicita sua verdadeira relação com a dimensão pedagógica que é proporcionar a eficácia da autonomia da escola.

Além do aspecto financeiro, a ausência do Plano de Metas baseado nas avaliações externas vai ao encontro de outras pesquisas que enfatizam as dificuldades das escolas, equipes gestoras e professores em trabalhar com esses resultados. Essa ausência pode ser indício de que isso acontece também nessas escolas.

Dentro dessa perspectiva, na dimensão pedagógica é preciso cuidado e atenção com o novo personagem incorporado ao processo de ensino, que é a avaliação de resultados aferidos pelas avaliações externas. A apropriação dos resultados ganha cada vez mais espaço na agenda da gestão escolar que tem como meta a melhoria de seus indicadores (LÜCK, 2009).

Com relação ao item 10, que trata do Plano de Ação da Gestão Escolar e da Ação Pedagógica, suas ausências no texto do PPP e mesmo nos anexos, pode significar a dificuldade da equipe gestora em planejá-los conjuntamente e, também, à pouca visibilidade dentro do próprio Documento Norteador. Na visão de Lück:

[...] não se melhora uma escola simplesmente melhorando seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e matérias, suas normas e regulamentos, a organização de seu espaço, etc. Nenhuma melhoria ocorrerá mediante a simples modificação de tais aspectos, tal como se tem observado através de décadas de políticas educacionais orientadas para essas mudanças, sejam isoladas ou em conjunto. Caso não sejam promovidas mudanças nas práticas do cotidiano, mantém-se o “*status quo*” nas escolas, embora se alterem os discursos oficiais a respeito delas e do seu trabalho. (LÜCK, 2009, p. 128)

Ainda de acordo com a autora, isso impacta na dimensão democrática da escola no sentido da participação das decisões pedagógicas no dia a dia da escola, sendo necessário realizar negociações e mobilizar atores na efetivação das ações educacionais que facilitem o processo de comunicação e diálogo, que lide com a diversidade e resolva os conflitos em situações divergentes.

O quadro 6 tem como objetivo evidenciar os principais erros identificados nos aspectos legais, de acordo com a análise do parecer técnico emitido pelo DEGESC/GEMAE, conforme discriminado a seguir:

Quadro 6 - Principais Dificuldades Apresentadas nos Pareceres Técnicos do DEGESC em 2015

ITEM	DESCRIÇÃO	QUANT DE ESCOLAS
01	Falta apor o "carimbo da escola na parte superior das folhas que compõem o PPP com a rubrica do gestor.	87
02	Falta atualizar o Diagnóstico da escola – Subitem: Avaliação Substituir a Resolução nº 23/2014, para a Resolução nº 48/2015 – CEE/AM, que trata do Processo da Avaliação do Ensino e Aprendizagem e da Recuperação Final.	204
03	Falta apresentar a fundamentação legal que dá suporte à modalidade de ensino: Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, Educação Profissional e Tecnológica.	65
04	Falta atualizar e anexar o calendário escolar de 2015 – capital.	66
05	Falta atualizar as resoluções que aprovam as Matrizes Curriculares dos níveis e modalidades vigentes, de acordo com as Resoluções mais recentes do CEE/AM.	92
06	Falta Identificar a lei (CEF, LDB, Resoluções) a qual se referem as diretrizes mencionadas no texto.	45
07	Falta apresentar procedimento de Avaliação dividido em subitem específico	53
08	Falta atualizar as Resoluções citadas, que tratam das Diretrizes Curriculares Gerais e demais etapas da Educação Básica.	72
09	Falta inserir no Diagnóstico da Escola – Recursos Humanos, o quadro de informação do corpo funcional e a comunidade do entorno da escola.	36
10	Faltou apor o carimbo e assinatura do gestor na folha final do PPP.	68
11	Faltam anexar as Atas de reunião para a discussão/construção do PPP conforme o Parecer nº100/2009 do CEE/AM.	91
12	Não há respaldo legal para a realização de pré-conselho. Segundo o Regimento Geral das Escolas Estaduais, Resolução nº122/10.	33

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

As análises dos pareceres técnicos sobre o PPP das escolas das CDEs nesse aspecto legal, conforme o quadro 6, revelam que a maioria das escolas, embora conhecedoras do Documento Norteador para a Elaboração do PPP – o que é visto pela organização da estrutura do texto –, mostraram dificuldades de seguir as orientações contidas no mesmo.

O item 2, que trata do Processo de Avaliação do Ensino e Aprendizagem e da Recuperação Final, apresentou um maior número de ocorrência por conta da Resolução nº 48, de 27 de março de 2015 – CEE/AM que substituiu num espaço de tempo curto a de nº 23/2014.

Assim, algumas dessas escolas que já estavam (re)enviando seu PPP após ajustes tiveram seu documento devolvido para a devida atualização. Isso também sugere que a legislação ainda traz pouco impacto na prática da gestão escolar de modo que não atentaram para modificá-la no texto do PPP.

O item 3 trata da ausência da fundamentação legal das modalidades de ensino na Educação Básica: Educação de Jovens e Adultos, Educação Especial, Educação Profissional e Tecnológica, especificamente as Resoluções que dão suporte às referidas modalidades, conforme Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2010, que define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, em seu Art.18, § 1º:

As etapas e as modalidades do processo de escolarização estruturam-se de modo orgânico, sequencial e articulado, de maneira complexa, embora permanecendo individualizadas ao longo do percurso do estudante, apesar das mudanças por que passam. (BRASIL, 1996)

Nos itens 4, 5 e 8, também se percebe a falta de atualização da legislação vigente das matrizes, das diretrizes e das propostas curriculares vigentes, uma vez que tais documentos vêm sofrendo atualizações desde o ano de 2010. Isso é uma inadequação do PPP a esse aspecto legal, o que revela dificuldade de a gestão escolar apreender e trabalhar com a legislação de maneira geral.

Tal contexto pode ser um indício de que o PPP não está sendo usado para guiar as atividades pedagógicas e curriculares da escola. Esta situação coloca a SEDUC/SAM como corresponsável, uma vez que é atribuição da GEMAE monitorar e auditar toda a atualização documental – decretos, resoluções, portarias – e do sistema SIGEAM – situação de pendências de alunos – para auxiliar as escolas em suas dificuldades.

Esse aspecto legal é importante para afirmar os atos da gestão escolar em todas as suas dimensões (pedagógica, financeira, administrativa), uma vez que as

ações da escola devem estar revestidas pelo princípio constitucional da legalidade (Art.37 da CF/88).

Quanto ao item 11, a ausência das Atas de reunião do PPP, que devem registrar as discussões coletivas com a comunidade escolar e sua aprovação em assembleia, é de especial importância, pois pode indicar a não participação dos diversos atores escolares nas reuniões deliberativas para a construção do PPP na escola. Levando em consideração que a participação é o que legitima o PPP, Bussmann (1995) afirma que:

(...) na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e se desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução. (BUSSMANN, 1995, p. 43)

Outra situação bastante corriqueira foi a falta de carimbo, rubrica e assinatura do gestor no documento, o que pode sugerir que ele não foi o responsável direto ou não acompanhou o processo de construção do texto PPP. A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, “a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola” (LÜCK, 2009, p. 15). Para a autora, essa concepção é construída a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que nortearão e darão base a seu trabalho.

Outro ponto delicado é sobre os itens 4 e 5, que tratam do calendário escolar e das matrizes curriculares desatualizados. Dada a importância e ao aspecto de atualidade desses documentos, o fato de estarem defasados nos PPPs que vêm para a SEDUC/AM sugerem que o documento foi elaborado apenas para atender às exigências burocráticas e não para a melhoria do processo educativo.

O item 12, em que falta inserir dados no Diagnóstico da Escola como o quadro de informação do corpo funcional e a comunidade do entorno, pode ser relacionado com os de número 3 e 9 do quadro 5, chamando a atenção para o fato de a escola não ter o hábito de olhar para si com frequência, ou seja, de se conhecer e fazer uma autorreflexão de sua prática escolar.

Isso pode ser um fator relevante, tendo em vista se tratar de concepções importantes na construção do PPP, pois antes da elaboração de um PPP é essencial um diagnóstico da escola. Além disso, a organização da escola como um todo e a organização da sala, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade, está relacionado com a organização do trabalho pedagógico do PPP (VEIGA, 2009).

Cumprido destacar que a GEMAE não tem registrado o quantitativo de Resoluções dos PPPs aprovados pelo CEE/AM, pois as mesmas eram enviadas diretamente à escola, ficando sem esses dados para a atualização, uma vez que o registro da documentação das escolas é de competência da GEMAE.

Vale notar que há itens nos quadros de análise que constam tanto nos aspectos pedagógicos como legais. Isso ocorre porque não há nenhum documento formal que especifique os aspectos a serem analisados, por cada departamento, no texto do PPP. Ou seja, apenas uma recomendação tácita não é suficiente para definir o que são aspectos pedagógicos e legais, até porque os mesmos estão imbricados e resultam em análises repetitivas nos pareceres técnicos, em vez de se complementarem.

Além disso, perceberam-se alguns pareceres de difícil entendimento, contraditórios e pouco relacionados com o Documento Norteador ou com o aporte legal. Isso sugere lacunas no próprio processo de análise que deve ser observado no âmbito da SEDUC/AM.

A próxima seção apresenta uma reflexão sobre a gestão democrática e sua relação com os pressupostos pedagógicos e legais aqui tratados, a fim de evidenciar elementos que subsidiem a propositura do PAE.

2.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA REPRESENTADA E SUA RELAÇÃO COM OS PRESSUPOSTOS PEDAGÓGICOS E LEGAIS EXPRESSOS

O presente tópico traz reflexões sobre a gestão democrática e o processo de análise do texto do PPP aqui explorado. Lembrando que a elaboração do PPP pelas escolas, assentada em bases democrático-participativas, como parte constitutiva da

afirmação da autonomia das escolas, traz os pressupostos pedagógicos e legais expressos como elementos relevantes da organização da escola.

Tais pressupostos pedagógicos e legais enfatizam, por um lado, a sua organização para a busca da melhoria da qualidade do ensino e, por outro, a efetivação da legalidade constituída. Para Gadotti (1995), a gestão democrática e a autonomia fazem parte da natureza do ato pedagógico; logo, a própria gestão democrática da escola já é uma exigência do seu PPP.

Percebe-se que, na separação pedagógico/legal que os dados dessa pesquisa envolvem, os itens que são analisados dentro do texto do PPP extrapolam os pressupostos pedagógicos, envolvendo outras dimensões que de uma forma geral estão relacionados às finalidades da escola. Veiga (2009) afirma que as ações pedagógicas, teoricamente, determinam as demais ações administrativas, uma vez que as estruturas pedagógicas referem-se, fundamentalmente, às interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo.

Quanto aos pressupostos legais, é importante perceber que a legislação não muda a realidade apenas pela sua imposição, mas é preciso que os indivíduos a tomem como ponto de referência para orientarem suas práticas a fim de transformá-las. Por isso, além da atribuição legal dada às escolas para elaborar seu PPP, é preciso que a escola encontre alternativas teóricas e práticas para envolver os seus segmentos no processo de autonomia construída, solidária e dialogada. Nesse sentido, uma autonomia “visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática” (VEIGA, 2009, p. 166).

O PPP, assim concebido, compreende todas as propostas e programas de ações planejadas, que serão executadas e avaliadas em função dos princípios e diretrizes educativas no âmbito legal. Relaciona-se ainda às finalidades que cada instituição pretende alcançar, sendo um instrumento norteador das políticas escolares e também o articulador das intenções, das prioridades e das estratégias para a realização de sua função social. Segundo Veiga (2009):

É necessário que se afirme que o projeto político-pedagógico exige uma reflexão acerca da concepção de educação e sua relação com a sociedade e a escola, o que não deixa de lado uma reflexão sobre o homem a ser formado, as questões vinculadas à cidadania, ao trabalho e à consciência crítica. Com base nas reflexões anunciadas, cabe à escola explicitar os fundamentos teórico-metodológicos, os

objetivos, os conteúdos, a metodologia da aprendizagem, o tipo de organização e as formas de execução e avaliação da escola. As alterações que se fizerem necessárias resultam de um processo de discussão, avaliação e ajustes permanentes do projeto pedagógico. (VEIGA, 2009, p. 167)

Entretanto, a construção e a vivência efetiva do PPP na escola é um desafio, pois o mesmo não deve ser elaborado apenas para atender a uma exigência burocrática. O PPP precisa ser dinâmico, podendo ser reformulado quando necessário e, principalmente, não deve ser guardado e esquecido. Deve ser o principal instrumento a ser usado como guia orientador das atividades pedagógicas, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, colocando em prática ações propostas, sendo avaliado continuamente para dirimir as dificuldades encontradas no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, “as alterações que se fizerem necessárias resultam de um processo de discussão, avaliação e ajustes permanentes do projeto pedagógico” (VEIGA, 2009, p. 167).

Cumpra aqui descrever alguns aspectos relevantes sobre as análises apresentadas neste capítulo que sinalizam que as escolas têm dificuldades em vivenciar a gestão democrática, o que pode impactar na construção compartilhada das ações, na tomada de decisões e, conseqüentemente, na autonomia do seu espaço escolar. Se esse espaço de participação não for assumido pelos seus atores, deixará uma “brecha” para uma maior intervenção do macrossistema na gestão, o que pode significar a perda do seu protagonismo.

Outro ponto é a legislação que apresentou um quadro de ausência de documentos legais e necessidade de atualização documental, podendo-se produzir um impacto negativo nas ações da escola, uma vez que a mesma, enquanto instituição pública, necessita ter seus atos pautados em lei, sob o risco de incorrerem em nulidade. Além disso, a escola precisa ter seu quadro de legislação vigente, cabendo à SEDUC/AM manter atualizado um canal de informação sobre a legislação (Portarias, Resoluções, Ofícios, etc.) para que as escolas possam ter validados seus atos.

Igualmente importante é a autorreflexão da escola, uma vez que as análises revelaram grandes ausências de dados essenciais ao atendimento de suas dimensões, além de informações desatualizadas. Isso sugere que a escola não tem

se voltado para si mesma como um ator dentro da comunidade e do sistema de ensino. Nas suas interações pedagógicas, tal problema pode implicar na concepção de escola que se quer. No caráter social, pode fazer da escola apenas um apêndice em sua comunidade sem saber que tipo de cidadão ela quer formar e para qual sociedade.

Outro fator analisado é o próprio processo de análise do PPP, cuja falta de comunicação entre as gerências resulta em análises repetitivas nos pareceres. É possível que essa demora na SEDUC/AM, devido ao trâmite burocratizado pelos departamentos até chegar ao CEE/AM, faça com que a escola tenha menos ânimo de vivenciá-lo e de atualizá-lo. Além disso, para os técnicos sem formação específica, o PPP pode se tornar um instrumento apenas para se fazer cumprir a burocracia do Documento Norteador.

Portanto, dessa relação entre a gestão democrática, a construção coletiva e os pressupostos pedagógicos e legais envolvidos nos pareceres técnicos analisados sobre o texto do PPP ensejaram a formulação do PAE, no qual os atores envolvidos possam garantir seus direitos de ação dentro de suas competências. Este é o objeto do capítulo seguinte.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DO PROCESSO DE ANÁLISE DO PPP E A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS

O objetivo deste capítulo é apresentar uma proposta de Plano de Ação Educacional que possa trazer contribuições para aperfeiçoar o processo de análise do PPP das escolas feito pela SEDUC/AM e, conseqüentemente, aproximar-nos da efetivação da gestão democrática.

A SEDUC/AM, por meio de suas gerências e coordenadorias, orientará as escolas a participarem desse processo com sugestões definidas em acordo colaborativo, de forma a contribuir para a elaboração do PPP nas escolas e sua análise pela SEDUC/AM, como parte de um movimento em prol da gestão participativa da escola.

Este trabalho de pesquisa investigou o processo de análise textual do PPP das escolas estaduais de Manaus/AM e buscou compreender as dificuldades que as escolas apresentam na elaboração do texto de seus PPPs, parametrizadas pelo Documento Norteador para a Elaboração do PPP das Escolas Estaduais do Amazonas, tendo em vista que mais de 80% dos PPPs avaliados em 2015 apresentaram inconsistências.

No primeiro capítulo, procurou-se descrever o processo de análise do PPP das escolas estaduais de Manaus/AM, além dos procedimentos e documentos que orientam a sua elaboração pelas escolas. Assim, mostrou-se a importância do PPP no contexto da gestão democrática, suas dimensões, organização conceitual e legal, que evidenciaram o caso de gestão apresentado.

No segundo capítulo foram feitas as análises dos pareceres técnicos sobre os PPPs, que identificaram as dificuldades das escolas na elaboração dos textos. Alinhadas à discussão teórica, cujo referencial demonstra que a construção do PPP, quanto ao princípio da gestão democrática, precisa estar alinhado com a autonomia da escola. Tais análises buscaram compreender também as possíveis motivações dos equívocos apresentados nos textos de PPP encaminhados pelas escolas.

Dessa forma, reiterando o objetivo de acompanhar o processo de análise e validação do PPP elaborado pelas escolas, analisado pela SEDUC/AM e aprovado pelo CEE/AM, o exame dos pareceres técnicos do texto do PPP teve importância

central na elaboração do Plano de Ação Educacional (PAE), porque visibilizou as inconsistências que permitiram a proposta de melhoria a ser encaminhada às escolas.

Neste PAE, pretende-se apresentar uma política de baixo para cima (*bottom-up*) por meio da consulta aos atores escolares para, em ação colaborativa com as CDEs/CREs e SEDUC/AM, darem as contribuições necessárias à consecução de sua autonomia e conseqüente efetivação da gestão democrática. As ações estão definidas em: (i) criação de Fórum Permanente de discussão; (ii) criação de grupo de trabalho para a reformulação do Documento Norteador; (iii) Formação Continuada para os técnicos da SEDUC/AM e das CDE/CRE; e (iv) Reorganização do fluxo processual para a análise do PPP dentro da SEDUC/AM.

Para uma visão mais sintética do PAE, segue o quadro 7, utilizando a ferramenta de planejamento, em que são apresentadas as ações de forma global, com objetivos definidos, apresentando o modo como as ações serão desenvolvidas e os responsáveis por sua execução, além do local para a realização e o custo de cada ação.

Quadro 7 - Síntese do Plano de Ação Educacional (PAE)

AÇÃO	OBJETIVO	COMO	ONDE	RESPON-SÁVEL	QUANDO	CUSTO
Criação de um Grupo de trabalho para reformulação do documento norteador do PPP	Acompanhar as deliberações do Fórum do PPP; Reformular o documento norteador para atender às exigências legais atuais e, também às expectativas e demandas das escolas	Com a participação de representantes do DEGESC, DEPPE, CEE, CDE, CRE, Centro de Mídias, Gestores escolares e professores.	SEDUC/AM e Coordenadorias	DEGESC/GEAME DEPPE	Janeiro/fevereiro de 2017	Pessoal: técnicos da SEDUC/AM previsto no seu orçamento
Criação de Fórum Permanente de discussão com participação de membros das escolas/CDE/CRE/SEDUC-AM	Criar um espaço de discussão com os envolvidos no processo de elaboração do PPP para a atualização do documento norteador ou construção de outros mecanismos necessários ao fortalecimento e garantia da gestão democrática nas escolas.	Envolvendo os partícipes da elaboração do PPP – escola, Coordenadorias, SEDUC/AM, CEE/AM, comunidade em geral.	SEDUC-AM e Coordenadorias	DEGESC/GEAME DEPPE	Fevereiro a Junho de 2017	Pessoal: técnicos da SEDUC/AM e previsto no seu orçamento
Formação Continuada para os técnicos analistas do PPP na SEDUC/AM	Proporcionar aos técnicos condições técnicas para analisar o PPP sob a luz das legislações e da realidade das escolas.	Em parceria com o Centro de Formação-CEPAN, da SEDUC/AM, organizar o planejamento para a oferta de formação continuada aos técnicos.	SEDUC-AM	DEGESC – GEMAE	Abril de 2017	Pessoal: técnicos do CEPAN
Reorganização do fluxo processual de análise do PPP SEDUC/AM	Dar celeridade e qualidade na análise dos PPPs junto às e gerências.	Envolvendo os colaboradores do DEGESC/DEPPE e suas gerências	SEDUC-AM	DEGESC – GEMAE	Fevereiro de 2017	Pessoal: técnicos do DEGESC/GEMAE

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

De acordo com o apresentado no quadro 7, o detalhamento das ações se darão de forma mais pormenorizada a partir do item 3.1 ao 3.4, para maior esclarecimento em sua execução.

3.1 AÇÃO 1: CRIAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO PARA O PPP (GT)

A primeira ação de implementação deste PAE prevê a criação do Grupo de Trabalho (GT) para a reformulação do Documento Norteador do PPP e acompanhar as deliberações do Fórum do PPP. Dentre suas atribuições, está prevista a organização do calendário dos encontros para o planejamento das suas próprias ações que serão: (i) a organização do Fórum do PPP (que é uma proposta deste PAE) e (ii) a elaboração do cronograma dos encontros para a reformulação do Documento Norteador com as escolas. Serão dois momentos: o primeiro encontro com o GT, a equipe pedagógica das CDEs e equipes gestoras das escolas; o segundo que será na escola, mediado pelas coordenadorias.

O encontro nas escolas para a discussão da reformulação do Documento Norteador do PPP será o momento em que todos os atores escolares estarão reunidos para dar suas contribuições como protagonistas deste processo que será feito a partir da vivência, conhecimento e necessidades de cada unidade escolar quanto aos rumos de seu PPP. Portanto, envolverá todas as escolas e suas respectivas CDEs. No interior, o evento será mediado pelo Centro de Mídias, cujos parceiros do GT serão as CREs que acompanharão as discussões nas escolas de sua jurisdição.

Caberá ao GT dar o suporte organizacional a tal evento de mobilização, tendo como mediadoras da ação as CDE/CRE que atuarão na sensibilização das escolas para a importância da sua participação. Também serão de competência das CDE/CRE o acompanhamento e o registro das discussões feitas nas escolas que subsidiarão o GT na organização final do documento.

O monitoramento de cada um desses momentos será feito pelo GT, por meio de relatórios de campo ou fichas específicas enviadas pelas CDE/CRE que facilitem a sistematização e o uso das informações para a reformulação final do Documento

Norteador. Ademais, o GT também acompanhará as deliberações do seu fórum permanente.

Acredita-se que esta iniciativa de se reelaborar o Documento Norteador tomando, primeiramente levando em conta as contribuições e percepções daqueles que estão no “chão da escola”, é uma ação que pode garantir a participação de todos, de maneira que poderão tornar realidade o que seria uma expectativa de autonomia na construção de seu PPP.

3.2 AÇÃO 2: CRIAÇÃO DE FÓRUM PERMANENTE DE DISCUSSÃO DO PPP COM PARTICIPAÇÃO DE MEMBROS DA ESCOLA/ CDE/ CRE/ SEDUC-AM

A segunda ação de implementação prevê a criação do Fórum Permanente de Discussão do PPP, cujo formato visa à partilha das ações e das discussões em torno do PPP entre os atores em todos os níveis da instituição. Participarão das ações do fórum representantes do DEGESC, DEPPE, do CEE, das sete CDEs da capital, das CREs dos municípios no interior, gestores escolares e professores.

A criação de um espaço de discussão tem como objetivo alavancar o processo de implantação/fortalecimento do PPP, além de abrir um canal de diálogo para a reformulação do Documento Norteador a fim de promover debates com todos os envolvidos na construção do PPP da escola. Referendando o que já fora dito por Navarro (2004), é preciso assumir o desafio de compartilhar as tomadas de decisões e assumir a responsabilidade pelas ações.

Por outro lado, o fórum poderá garantir a participação de todos os elementos e/ou instituições que vislumbram no PPP a possibilidade de tradução da gestão participativa, o instrumento dinâmico e flexível que em consonância com os desafios e problemas das escolas, pode redimensionar ações e transformar o cotidiano.

Assim, sendo uma iniciativa da GEMAE, cujos técnicos acompanharão o desenvolvimento do fórum, permite-se criar um espaço de troca entre os envolvidos no processo de construção do PPP com esta ação que impacta na troca de experiências bem sucedidas, ao tempo em que se pode visualizar e corrigir os erros e dificuldades de cada escola.

O fórum terá um encontro presencial com a equipe da SEDUC/AM, as CDEs e a equipe gestora das escolas da capital para conhecimento e sensibilização, em que se apresentará a metodologia proposta para a consecução do fórum e ao mesmo tempo envolver os diversos atores para a construção desse espaço de diálogo e interação.

O espaço de discussão e participação de todos será por meio do *site* oficial da SEDUC/AM, que permitirá a interação à distância entre as escolas CDEs e as CREs. Já a participação dos membros das comunidades do entorno da escola será por intermédio das respectivas escolas que abrirão o espaço dialógico no seu interior para, posteriormente, interagir no fórum.

O custo necessário para esta ação será com pessoal técnico na GEMAE que irá acompanhar as ações do fórum como um instrumento da gestão escolar.

3.3 AÇÃO 3: FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS TÉCNICOS ANALISTAS DO PPP NA SEDUC/AM

A terceira ação de implementação do PAE será formação continuada para os técnicos analistas do PPP na SEDUC/AM. Sabe-se que, embora se tenha o Documento Norteador, o PPP exige de quem o analisa a competência técnica de fazê-lo com propriedade, uma vez que o texto do documento contempla todas as dimensões da escola, cabendo aos analistas da SEDUC/AM o conhecimento específico que lhes garantam as competências técnica e epistemológica para realizar a análise de acordo com os aportes teóricos e a legislação vigente.

Para esta ação, a SEDUC/AM contará com o Centro de Formação Continuada Padre Anchieta (CEPAN), que, em parceria com o DEESC/GEMAE, é capaz de elaborar o planejamento e organização da formação. As condições necessárias para essa oferta de formação deverá ser definida posteriormente junto ao CEPAN.

Já o CEPAN possui seu quadro de técnicos com as competências voltadas à área educacional capazes de promover a formação aos técnicos que analisam o PPP, além de dispor equipamentos tecnológicos, estrutura física (auditório, laboratórios e salas de aulas) e plataforma de ensino já estabelecida para atender às

demandas da formação continuada, o que acarreta para a SEDUC/AM apenas o custo com pessoal do seu próprio quadro.

A formação será em serviço com duração de 40 horas, sendo 16 horas para o módulo que envolve as pesquisas e discussões atuais da área educacional e da gestão democrática, 16 horas para o estudo dos pressupostos legais que fundamentam o PPP e 8 horas para atividade prática de análise de textos dos PPPs enviados pelas escolas.

A formação será direcionada aos técnicos das gerências do DEPPE, da GEMAE e o coordenador pedagógico das CDEs. Quanto aos conteúdos, serão divididos em dois blocos teórico/metodológicos e legais, como sugere o quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Planejamento do Curso de Formação para Técnicos SEDUC/AM

MÓDULO	CONTEÚDO	CARGA HORÁRIA
1º Teórico-metodológico	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensões da gestão escolar; • Princípios do PPP; • Dimensões do PPP; 	16h
2º Legislação Educacional	<ul style="list-style-type: none"> • CF/88; LDB 9.394/96; .Diretrizes Curriculares Nacionais e estadual. .Leis, Decretos, Resoluções, Portarias Educacionais – nacional e estadual .Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas 	16h
3ª Atividade prática	.Análise de PPP	8h

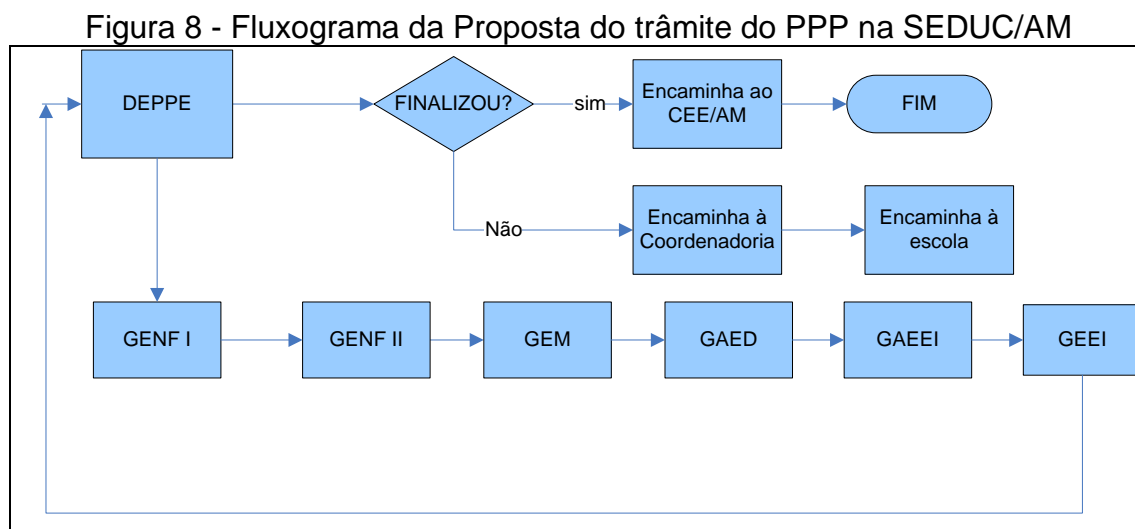
Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Assim, o atendimento a essa demanda de formação possibilitaria a qualificação da equipe para que compreenda principalmente as proposições das escolas quanto às dimensões do PPP, que dizem respeito às pesquisas e discussões atuais da área educacional e da gestão democrática, além dos princípios legais que fundamentam o PPP.

3.4 AÇÃO 4: REDIMENSIONAMENTO DO FLUXO DE ANÁLISE DO PPP

É possível observar nos fluxos dos processos para a análise do PPP apresentado neste trabalho que o documento, elaborado na escola, passa por diversas etapas e setores até retornar à escola, aprovado ou não. Em caso de não aprovação, inicia um novo caminho, retomando as mesmas etapas para se fazerem as correções necessárias até sua aprovação. Isto sem contar que não há prazo estipulado para a saída do processo da SEDUC/AM, nem prazo estipulado para o retorno, no caso de devolução à escola para os ajustes.

Para que tal percurso seja reduzido, suprime-se do processo de análise a passagem do PPP pelo DEGESC/GEMAE. Tal proposição encontra abrigo nas ações propostas de um fórum permanente de discussão e na formação continuada para os técnicos analistas. Destacamos que os técnicos analistas já são os integrantes do DEPPE que pertencem às gerências que acompanham as escolas por nível e modalidade de ensino que hoje já fazem a análise da legislação pertinente em seus pareceres técnicos, conforme visto nas análises feitas no capítulo 2 desta pesquisa. A saída da GEMAE do roteiro de análise dará maior celeridade para o andamento do PPP na SEDUC/AM, conforme a figura 8 a seguir:



Fonte: Elaborada pela autora.

Os processos referentes a PPP serão encaminhados ao DEPPE, conforme mostra a figura 8, que os envia às suas gerências para análise, retornando novamente para esse departamento para o encaminhamento ao CEE/AM ou retorno à CDE/CRE para os ajustes necessários.

A supressão da atuação da GEMAE não a exime do acompanhamento documental de sua Resolução quando for emitida pelo CEE/AM. Além disso, poder-se-á fazer o monitoramento da situação legal e pedagógica do PPP quando da visita de auditoria feita pela GEMAE à escola.

Portanto, a intenção com essas quatro ações elaboradas será, ao final de suas execuções, a de que se faça o elo entre as propostas emanadas da SEDUC/AM e escolas, para que a Secretaria possa atender de forma efetiva e eficiente as demandas das escolas e contribuir para que as escolas possam gerir seus espaços de forma democrática e participativa na vivência de seu PPP. Seguem-se as considerações finais no último capítulo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso buscou investigar o processo de análise e validação do PPP das escolas estaduais de Manaus, como forma de acompanhar a aprovação do documento pelo Conselho Estadual de Educação do Amazonas (CEE/AM). A partir da definição da questão central desta pesquisa – como a SEDUC/AM pode otimizar o processo de análise e aprovação do PPP das escolas estaduais de Manaus? – definiu-se seu objetivo geral: acompanhar o processo de análise e validação do PPP elaborado pelas escolas estaduais de Manaus/AM, feito pela SEDUC/AM, como forma de acompanhar a aprovação pelo CEE/AM.

Para o alcance desse objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos, de modo a concluir que:

O primeiro objetivo específico – descrever os elementos constitutivos na formatação textual do PPP e o processo de análise pela Secretaria – foi atendido no capítulo 1. Os elementos constitutivos foram descritos de acordo com o Documento Norteador do PPP das escolas estaduais do Amazonas.

No caso específico do processo de análise do texto do PPP, os dados revelaram que foram analisados, em 2015, 124 PPPs das escolas de Manaus; desse total, 20 seguiram para a aprovação do CEE/AM, e, destes, apenas 1 retornou para a SEDUC/AM, mostrando que 83,8% foram devolvidos às escolas com problemas em seu texto, de acordo com os pareceres técnicos analisados, constatando-se a necessidade dessa investigação .

Sobre o segundo objetivo específico – analisar o Parecer Técnico emitido sobre o texto do PPP, identificando as principais dificuldades apresentadas na sua elaboração – foi atendido no capítulo 2. Os dados coletados por meio da análise documental da pesquisa revelaram que dos 124 PPPs enviados foram analisados 206 pareceres técnicos emitidos pelos departamentos DEPPE e DEGESC em 2015.

Os resultados das análises apontaram para as dificuldades a serem contornadas pelas escolas e SEDUC/AM – da escola no que concerne à: gestão democrática, à legislação e à autorreflexão; da SEDUC/AM: falta de comunicação entre as gerências que analisam o PPP, o trâmite burocrático e a competência técnica dos analistas.

O terceiro e último objetivo específico – propor Plano de Ação Educacional (PAE) que fortaleça a autonomia da escola e sirva de apoio às escolas para a elaboração e revisão do seu PPP – foi atendido e está presente no capítulo 3 desta pesquisa.

Entende-se que os objetivos deste trabalho foram alcançados de forma satisfatória de acordo com as propostas apresentadas, e que poderão ser um mecanismo de fomento à gestão democrática da escola, que garantam a autonomia de suas ações e ao mesmo tempo permitam maior alinhamento na gestão entre escolas, coordenadorias e a Secretaria.

Nesse sentido, o resultado desta trajetória reforça a importância do PPP no contexto da gestão democrática da educação pública, como instrumento que materializa a autonomia e fortalece os espaços decisórios na escola, sendo um desafio que aos poucos se vai transpondo.

As limitações da pesquisa podem ser relacionadas ao universo de pareceres técnicos emitidos pelas gerências que realizam as análises e por não existir um registro documental formal dentro dos setores, de modo que houve dificuldade na coleta desse material. Além disso, fica difícil resgatar o histórico documental dos PPPs que passaram pela SEDUC/AM, pois não há esse registro dos que entram e saem dos departamentos e das gerências.

A partir destas reflexões, espera-se com esse PAE trazer contribuições para a otimização do processo de análise textual do PPP feito pela SEDUC/AM e, conseqüentemente, aproximar as escolas da rede estadual de ensino do Amazonas à efetivação da sua gestão democrática.

Durante este estudo, identificaram-se alguns temas que poderão servir para pesquisas futuras: (a) analisar o papel do gestor escolar como o maestro da gestão participativa e das ações colaborativas na escola; e b) avaliar os resultados da implementação das ações propostas neste PAE.

Portanto, cientes do desafio que é o fortalecimento da gestão democrática e suas relações conflituosas, o que se pretende por meio deste PAE é um caminho que venha a contribuir com a cultura de diálogo, de conhecimento e de transformação pela vivência e pela apropriação franca da escola para com seu PPP.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. L. A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. In: **Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade** / organizado por Romualdo Portela de Oliveira e Wagner Santana. – Brasília: UNESCO, 2010.

AGUILAR, L. E. **A gestão da educação: seu significado a partir de propostas pedagógicas institucionais**. Texto apresentado no III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação – 21-25 de julho de 1997. Unicamp, São Paulo, Brasil.

AMAZONAS. Governo do Estado do Amazonas, Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. Conselho Estadual de Educação. **Roteiro para Elaboração do Projeto Político Pedagógico**, 1998.

_____. Governo do Estado do Amazonas, Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Gestão Escolar Manual de Procedimentos**, 2001.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino - SEDUC, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional, fixando o seu quadro de cargos comissionados e estabelecendo outras providências. Disponível em: <<http://rhnet.sead.am.gov.br/>>. Acesso em: 17 mai. 2016.

_____. Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino. **Portaria GS 1. 459 de 25 de novembro de 2008**. Manaus: SEDUC, 2008.

_____. Governo do Estado do Amazonas, Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Estado. **Documento Norteador para Elaboração do Projeto Político Pedagógico das Escolas Estaduais do Amazonas**, 2010.

_____. Governo do Estado do Amazonas. **Lei nº 4.163 de 09 de março de 2015**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo, define os órgãos e entidades que o integram, o seu quadro de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, e dá outras providências. Manaus, 2015.

ANDRADE, J. O. **Prática de gestão: a percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de

Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. 104 p. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União. Brasília-DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso: 18/04/2016.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB Lei nº 9.394/96**. Brasília, 1996.

_____. **Lei nº 10.172 de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 20/12/2016.

_____. **Resolução nº 4 de 13 de julho de 2010**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília, 2010.

BURGOS. Marcelo Baumann. **Dimensões institucionais da gestão escolar**. 2013. Disponível em: www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/download/65/41,2013. Acesso em: 20 mai. 2016.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995. p. 11-35. (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

CAMPANTE, R. G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CONAE 2010: **Conferência Nacional de Educação**: Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf. Acesso em: 20 dez. 2017.

_____. 2014: **Conferência Nacional de Educação**: documento – referência / [elaborado pelo] Fórum Nacional de Educação. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva Adjunta, 2013. Disponível em: http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/doc_referencia.pdf. Acesso em: 20/ dez. 2017.

CUNHA, L. A. R. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Sentidos da educação na Constituição Federal de 1988. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (RBPAAE), v. 29, n. 2, p. 195-206, mai./ago. 2013. p.196.

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

_____. **O Projeto Político-Pedagógico da Escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://files.professorivo.webnode.pt/200000095-f1511f24b6/PPP%20-20Moacir%20Gadotti.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para a coleta e análise de dados – como redigir um relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

HUDSON, Nivalda Costa Barbosa. **Proposta Pedagógica: o desafio da prática**. Juiz de Fora: EDITAR, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARÇAL, J. C. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Módulo III / Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa ; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado**. Brasília : CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

NAVARRO, I. P. et alii. **Conselhos escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília: MEC/SEB, 2004, p.16-20.

OLIVEIRA, V. C. S. Paradigmas de Administração Pública. In: **Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras**. 2009. 301 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras. p. 55-71.

OLIVEIRA, João Ferreira. **A Construção Coletiva do Projeto Político-Pedagógico da Escola**. Disponível em: <www.tvbrasil.com/salto>. Acesso em: 20 jun. 2016.

PEREGRINO, Mônica. **Desigualdade numa escola em mudança: Trajetórias e embates na escolarização pública de jovens pobres.** Tese de doutorado. Universidade Federal Fluminense Faculdade de Educação Programa de Pós-Graduação em Educação. Doutorado em Educação. Niterói - RJ, 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

RICETO, L. A.; MACHADO, D. C.; BARBOSA, M. G. C. **O papel do projeto político pedagógico e do currículo na construção coletiva de uma escola de qualidade.** 28 de maio de 2010. Disponível em: <<http://lindomarjuara.blogspot.com.br/2010/05/o-papel-do-projeto-politico-pedagogico.html>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

VASCONCELLOS, Celso S. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico. São Paulo: Libertad, 2002. Disponível em: <<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0344.html>>

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas, SP: Papyrus, 1998.

_____. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma Construção Coletiva. In: _____ (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 14 ed. Papyrus, 2002. Disponível em: <<http://pep.ifsp.edu.br/wp-content/uploads/2015/01/PPP-uma-constru%C3%A7%C3%A3o-coletiva.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

_____. **Projeto Político-Pedagógico e Gestão Democrática: Novos marcos para educação de qualidade.** 2009. Disponível em: <<file:///D:/fichamento/109-623-1-PB%20Ilma%20Passos%20Veiga.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.