



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

***O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO - PPP NAS ESCOLAS
PÚBLICAS DA ZONA SUL DO MUNICÍPIO DE MANAUS***

Ronilda Rodrigues Couto da Silva

Manaus
2014

Ronilda Rodrigues Couto da Silva

***O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO - PPP NAS ESCOLAS
PÚBLICAS DA ZONA SUL DO MUNICÍPIO DE MANAUS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro.

Agência de Fomento: FAPEAM

Manaus
2014

Ficha Catalográfica
(Catalogação na fonte realizada pela Bibliotecária Rosana Souza Dutra CRB-514)

S586p Silva, Ronilda Rodrigues Couto da.

O Projeto Político-pedagógico – PPP nas escolas públicas da zona sul do município de Manaus / Ronilda Rodrigues Couto da Silva. – Manaus: UFAM, 2014.

98 f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, 2014.

Orientadora: Maria da Graças Sá Peixoto Pinheiro

1. Políticas Públicas. 2. Gestão Democrática. 3. Projeto Político Pedagógico I. Título.

CDU – 37.014.5

RONILDA RODRIGUES COUTO DA SILVA

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO - PPP NAS ESCOLAS
PÚBLICAS DA ZONA SUL DO MUNICÍPIO DE MANAUS

Aprovada em 24 de fevereiro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro – Presidente
Universidade Federal do Amazonas – FACED/PPGE

Prof^a. Dr^a. Arminda Rachel Botelho Mourão – Membro
Universidade Federal do Amazonas – FACED/PPGE

Prof^a. Dr^a. Nádia Maciel Falcão – Membro
Universidade Federal do Amazonas – FACED

*Aos meus pais, Auro Rodrigues da Costa e
Rosilda Maria da Silva Rodrigues pelo amor
incondicional, cuidado e carinho constante e por me
ensinarem que precisamos ter fé em Cristo e
lutar para alcançar nossos objetivos.
Ao meu esposo Sander Couto pelo apoio e
compreensão em todos os momentos.
Aos meus filhos Brayan Rodrigues e Matheus
Rodrigues por entenderem minha ausência no
decorrer desta caminhada.*

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus

Pela proteção, sabedoria e forças para não desistir durante a realização desse trabalho.

A minha orientadora

Prof^ª Dra Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro, por sua paciência, comprometimento para a realização desse trabalho e compreensão nos momentos de dificuldades.

Aos docentes

Do Programa de Pós-Graduação em Educação, por contribuírem para o meu crescimento acadêmico.

Aos Professores

Dr^ª. Arminda Mourão e Dr^ª. Ana Cristina Martins, pela contribuição na qualificação.

Aos participantes da pesquisa

Pela disponibilidade de tempo durante as entrevistas, por confiarem na descrição do trabalho e pelo excelente tratamento a mim dispensado.

Há que se pensar que o movimento de luta e resistência dos educadores é indispensável para ampliar as possibilidades e apressar as mudanças que se fazem necessárias dentro e fora dos muros da escola. (VEIGA, 2010, p. 33).

RESUMO

A investigação tem por temática o Projeto Político-Pedagógico - PPP nas escolas públicas da zona sul de Manaus. Apresenta as políticas públicas a respeito da gestão democrática do ensino público, as concepções e as configurações do PPP. Analisa as diretrizes e as ações do poder municipal e o processo de construção e implantação do projeto político-pedagógico de duas escolas públicas de ensino fundamental do sistema municipal de ensino, em articulação com as políticas públicas instituídas para a educação nacional e local, tendo por foco a gestão democrática. Privilegia as categorias de análise do método dialético e utiliza-se da abordagem qualitativa para a análise documental e entrevistas semiestruturadas. As fontes documentais incluem planos, programas, relatórios, regimentos, legislação do ensino, orientações pedagógicas, roteiro de elaboração do PPP. As entrevistas contemplam os seguintes sujeitos: gestores, pedagogos, professores, pais e/ou responsáveis, serviço de apoio administrativo e/ou pedagógico, representantes do conselho escolar e da comunidade local. A pesquisa comprova que os planos e os programas, implantados pela SEMED, em certa medida, insere diretrizes para a gestão democrática na educação básica em especial a elaboração do PPP. As entrevistas demonstram que as ações da SEMED em relação à construção do projeto político-pedagógico estão refletidas em rápidas formações e assessoramento limitadas aos gestores e pedagogos. Os segmentos da comunidade escolar e local reconhecem a importância do PPP em processos coletivos e como instrumento norteador nas ações da escola, além de concordarem com a necessidade de reformulação desse mecanismo, contudo, ainda trazem uma concepção de documento concluído. A participação no processo de elaboração do PPP da comunidade escolar e local da Escola A foi mais expressiva que na Escola B, reunindo grande parte dos segmentos. As duas Escolas apresentaram dificuldades de maior participação em relação aos pais e/ou responsáveis pelo conflito de horário do trabalho com o das reuniões da escola e dos professores pela condição de trabalho na maioria com jornadas em outras escolas. Os resultados da pesquisa sugerem uma reflexão das diretrizes formuladas pelo poder municipal de Manaus em relação ao projeto político-pedagógico, na direção de fortalecer este instrumento em processos de gestão democrática com a participação da comunidade escolar e local e, assim, contribuir com a melhoria da qualidade do ensino público.

Palavras-chaves: Políticas Públicas; Gestão Democrática; Projeto Político-Pedagógico.

Abstract

The aim of this research is the Political Pedagogical Project – PPP in the public schools of the Southern Zone of Manaus. The study presents public policies on democratic management of public education, conceptions and configurations of PPP, it analyzes policies and actions of municipal power and the construction and implementation of the political - pedagogical project of two public elementary schools in the city school system in accordance to government policies established for the national and local education process and the focus democratic management. The research prioritizes the categories of analysis of the dialectical method and uses qualitative approach to document analysis and interviews. The documentary sources include plans, programs, reports, regulations, laws of teaching, pedagogical guidance, script preparation of PPP. The interviews cover the following subjects: managers (principals), teachers, professors, parents and / or guardians, administrative support services and / or teaching, representatives of the school council and the local community. The survey shows that the plans and programs implemented by SEMED, to some extent, insert guidelines for democratic management in basic education in particular the preparation of PPP. The interviews show that the actions of SEMED regarding the construction of the political - pedagogical project are reflected in fast formations and limited advice to managers and educators. The segments of the school and local community recognize the importance of PPP and collective actions as a guiding instrument in school processes, and agree with the need to reformulate this mechanism, however, still bring a conception of the completed document. Participation in the preparation of the PPP school and local community School the process was more expressive than School B, bringing together much of the segments. The two schools had difficulties greater participation from parents and / or guardians by conflicting work hours of meetings with school and teachers by working conditions in most days with other schools. The survey results suggest a reflection of the guidelines formulated by the municipal power to Manaus from the political - pedagogical project towards strengthening this instrument in processes of democratic governance with the participation of the school and local community and thus contribute to improving the quality of public education.

Keywords: Public Policy; Democratic Management; Political-Pedagogical Project.

Lista de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Escolas Públicas Municipais de Manaus por Divisão Regional de Educação/DRE-2011..... | 46 |
| Quadro 2: Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas Municipais - Manaus/2011..... | 46 |
| Quadro 3: Escolas Públicas Municipais de Manaus por Divisão Regional de Educação/DRE-2012..... | 47 |
| Quadro 4: Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas Municipais – Manaus/2012..... | 48 |
| Quadro 5: Escolas Públicas Municipais de Manaus por Divisão Regional de Educação/DRE-2013..... | 48 |
| Quadro 6: Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas Municipais – Manaus/2013..... | 50 |
| Quadro 7: Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas de Ensino Fundamental da Rede Municipal-Zona Sul de Manaus/2011-2013..... | 50 |
| Quadro 8: Situação do Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas de Ensino Fundamental da Rede Municipal/Zona Sul de Manaus/ 2011 – 2013..... | 51 |

Lista de Tabelas

Tabela 1: Participação dos segmentos das comunidades escolar e local no processo do PPP- Escola A 61

Tabela 2: Participação dos segmentos das comunidades escolar e local no processo do PPP- Escola B 62

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 11 |
| Objetivos..... | 12 |
| Revisão da literatura..... | 13 |
| Procedimentos metodológicos..... | 14 |
| Estrutura da Dissertação..... | 18 |
| | |
| CAPÍTULO 1 POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO | 20 |
| | |
| CAPÍTULO 2 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: DIRETRIZES E AÇÕES DO PODER MUNICIPAL DE MANAUS | 41 |
| | |
| CAPÍTULO 3 O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DA ZONA SUL DE MANAUS | 54 |
| 3.1. Perfil das Escolas..... | 54 |
| 3.2. O projeto político-pedagógico, na perspectiva dos sujeitos..... | 57 |
| | |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |
| | |
| REFERÊNCIAS | 75 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 80 |
| | |
| APÊNDICES | 82 |
| I – Questionários | 83 |
| II – Roteiro de Entrevistas..... | 87 |
| | |
| ANEXOS | 94 |
| – Aprovação do Comitê de Ética | 95 |

INTRODUÇÃO

O processo de redemocratização no Brasil, a partir dos anos 1980 refletiu no interior das instituições públicas de educação. A mudança na política educacional brasileira trouxe um papel significativo às instâncias municipais, quando o princípio da democratização passou a fazer parte da gestão do ensino público. Assim, a gestão escolar ocupa o foco das reformas educacionais, colocando em prática formas de organizar e gerir a educação pública do ensino básico.

As novas propostas voltadas para a gestão da educação básica, a partir de 1990 fazem parte de um conjunto de mudanças advindas da reforma do Estado brasileiro, no contexto da reestruturação produtiva capitalista e das orientações políticas, econômicas e educacionais de inspiração neoliberal.

A condução dessa reforma do Estado foi justificada pela necessária modernização do país, que precisava de força de trabalho mais bem qualificada e adequada aos novos processos de reestruturação produtiva que exigiam maior expectativa quanto à formação dos trabalhadores.

A administração pública adquiriu um formato gerencial, mais flexível, com o propósito de dar eficiência ao desempenho do Estado, tornando-o mais compatível com a atual fase do capitalismo mundial e competitivo. As mudanças que orientaram a reforma do Estado tiveram efeitos na gestão educacional dos sistemas públicos de ensino do país.

A democratização da escola pública permeava os debates, com destaque para a necessidade da gestão democrática do ensino público, através da construção de espaços e instrumentos de participação da comunidade.

Um desses instrumentos que reflete o princípio de gestão democrática do ensino público é o Projeto Político-Pedagógico – PPP. Esse instrumento possibilita uma mudança significativa, na medida em que procura construir e realizar de forma democrática, as ações da escola com a participação da comunidade escolar e local.

O interesse pela temática do Projeto Político-Pedagógico surgiu de inquietações durante o Curso de Pedagogia e da prática docente. Essa prática docente se inicia numa creche e, posteriormente, em 2001 nos anos iniciais do ensino fundamental até os dias atuais, realizada em escolas particulares.

O contato inicial com o PPP ocorreu durante a realização do estágio supervisionado para a conclusão do Curso de Pedagogia em 2007. Nesse período foi possível observar a construção do projeto político-pedagógico de uma escola pública de educação básica na cidade de Manaus.

Por outro lado, na prática docente confrontou-se com a ausência de participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico de escolas da rede particular da educação básica.

Diante disso, a pesquisa analisa as diretrizes e as ações do poder municipal de Manaus e o processo de construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico em duas escolas públicas de ensino fundamental do sistema municipal de ensino localizadas nos bairros Japiim e Praça 14 de Janeiro, na zona sul de Manaus. A pesquisa articula a temática do PPP com as políticas públicas instituídas para a educação nacional e local, tendo por foco a gestão democrática do ensino público.

A delimitação temática induz para as seguintes questões norteadoras do objeto de pesquisa: Quais as diretrizes e as ações de poder municipal em relação ao Projeto Político-Pedagógico para as escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus? Como se desenvolveu o processo de construção e de implantação do Projeto Político-Pedagógico de duas escolas públicas da rede municipal de ensino da zona sul de Manaus, em especial na perspectiva dos sujeitos? Essas duas questões definem os objetivos da pesquisa.

Objetivos

▪ Geral

- Analisar as diretrizes e as ações do poder municipal de Manaus e o processo de construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico de duas escolas públicas de ensino fundamental do sistema municipal de ensino da zona sul de Manaus, em articulação com as políticas públicas instituídas para a educação nacional e local, tendo por foco a gestão democrática do ensino público.

- Específicos

- Identificar as diretrizes e as ações do poder municipal em relação ao Projeto Político-Pedagógico para as escolas públicas de ensino fundamental;
- Verificar o processo de construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico em duas escolas públicas da rede municipal de ensino da zona sul de Manaus.

Revisão da Literatura

Na revisão da literatura do cenário nacional referente ao Projeto Político-Pedagógico privilegiam-se as obras de Veiga (2003 e 2010) que apresenta uma significativa produção científica desta temática relacionada à gestão democrática na escola pública¹. Também foram selecionados e consultados trabalhos publicados em anais de eventos qualificados da área, como os da ANPAE (2009, 2011) e os do EPENN (2007, 2009, 2011), que trazem uma produção significativa a respeito do Projeto Político-Pedagógico².

Na produção local destacam-se as obras de Pinheiro e Caldas (2009, 2010, 2011 e 2012), que tratam da gestão democrática da educação, da gestão escolar e do projeto político-pedagógico com a participação da comunidade escolar e local na gestão das escolas públicas de Manaus³.

¹ VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 2010. **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. 2010. VEIGA, I. P. A. e RESENDE, L. M. G. de. (orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 2010. VEIGA, I. P. A. e FONSECA, M. (orgs.). **As dimensões do projeto político-pedagógico**. 2010. VEIGA, I. P. A. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória? Cad. Cedes, v.23. 2003.

² CARVALHO, M. H. O. C. Projeto Político-Pedagógico: definições da escola ou para a escola? **EPENN**, 2009. RIBEIRO, A. A Gestão Democrática do Projeto Político-Pedagógico na Escola Pública de Educação Básica, **ANPAE**, 2009. PINHEIRO, M. G. S. P. e CALDAS, E. C. R. Políticas Públicas e Gestão Escolar: a participação da comunidade em escolas do ensino fundamental – Zona Leste de Manaus, **ANPAE**, 2009. CALDAS, E. C. R e PINHEIRO, M. G. S. P. Política Educacional, Poder Municipal e Gestão Escolar: exigências e diretrizes para as escolas públicas de Manaus, **ANPAE**, 2011.

³ PINHEIRO, M. G. S. P. e CALDAS, E. C. R. Políticas Públicas e Gestão Escolar: a participação da comunidade nas escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus. VELANGA, C. T; BRASILEIRO, T. S. A.; COLARES, M. L. I. S. e COLARES, A. A. (orgs.). **Gestão educacional: desafios e possibilidades na contemporaneidade**. EDUFRO, 2009. PINHEIRO, M. G. S. P. e CALDAS, E. C. R. Políticas Públicas, Gestão Escolar e Projeto Político-Pedagógico: a participação da comunidade em escolas públicas do ensino fundamental (Zona Leste–Manaus). **ANPAE/AM**, 2009. PINHEIRO, M. G. S. P. e CALDAS, E. C. R. Gestão Democrática da Escola Pública e Participação da Comunidade: princípios, diretrizes e novas abordagens. **Simpósio Amazônico sobre Políticas Públicas em Educação**, 2010. CALDAS, E. C. R. e PINHEIRO, M. G. S. P. Política Educacional, Poder Municipal e Gestão Escolar: exigências e diretrizes para as escolas públicas de Manaus.

Nas consultas do Catálogo de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE/UFAM (1991-2009) foram encontradas dissertações que tratam do Projeto Político-Pedagógico nas escolas públicas⁴. Nos artigos da Revista Amazônica do PPGE/UFAM (1999–2009), localiza-se apenas uma produção sobre a temática do Projeto Político-Pedagógico discutindo as suas exigências e os seus desafios⁵.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa científica é uma forma de conhecer a realidade com a finalidade de contribuir na construção do conhecimento. É através do trabalho investigativo que se torna possível questionar, afirmar ou negar, não havendo uma verdade absoluta, um conhecimento irrefutável e nessa direção, todo conhecimento pode ser contestado. A pesquisa é um território cheio de obstáculos que exige embasamento teórico, metodológico, além de técnicas e instrumentos de coleta de dados.

O objeto da pesquisa centrado no Projeto Político-Pedagógico - PPP sustenta-se no método dialético e apresenta uma abordagem qualitativa para a análise de documentos e entrevistas. Portanto, os fundamentos metodológicos privilegiam a dialética e suas principais categorias de análise.

Para Gadotti (2000, p. 38), “[...] enquanto método de apropriação do concreto, a dialética pode ser entendida como *crítica*, crítica dos pressupostos, crítica, das ideologias e visões de mundo, crítica de dogmas e preconceitos. A tarefa da dialética é essencialmente crítica”.

A pesquisa tem por base os pressupostos da dialética: movimento, totalidade, mudança qualitativa e a contradição. Na visão dialética nada é visto de forma isolada, tudo está relacionado. Gadotti (2000, p. 38) afirma que a partir do método dialético “[...] o fenômeno ou coisa estudada deverá apresentar-se ao leitor de tal

ANPAE/2011. PINHEIRO, M. G. S. P. e CALDAS, E. C. R. – A Política da Gestão Escolar: diretrizes e desafios para as escolas públicas municipais de Manaus. *Revista Amazônica*, 2012.

⁴ LOPES, K. **A gestão e o Projeto Político-Pedagógico: Um convite à Reflexão**. Dissertação de Mestrado. UFAM/PPGE, 2007. PAIVA, N. S. **Um olhar sobre os avanços e/ou Retrocessos do Projeto Político-Pedagógico implementado nas Escolas Municipais da Zona Leste de Manaus**. Dissertação de Mestrado. UFAM/PPGE, 2007. CALDAS, E. C. R. **Gestão Escolar e Participação da Comunidade – Zona Leste de Manaus**. Dissertação de Mestrado. UFAM/PPGE, 2009. SILVA, V. L. R. **Projeto Político-Pedagógico: Um olhar sobre sua dinâmica numa Escola Pública no Município de Humaitá/AM**. Dissertação de Mestrado. UFAM/PPGE, 2010.

⁵ BEZERRA, A. Projeto Político-Pedagógico: exigência e desafio. *Revista Amazônica*, 2004.

forma que ele o apreenda em sua totalidade”. Toda análise não pode ser compreendida isoladamente, precisa ser relacionada com o todo. A totalidade é um dos princípios do método dialético, que reflete sobre o real e sua relação com outros âmbitos.

Segundo Gadotti (2000, p. 24) no princípio da totalidade:

[...] a natureza se apresenta como um todo coerente onde objetos e fenômenos são ligados entre si, condicionando-se reciprocamente. O método dialético leva em conta essa **ação recíproca** e examina os objetos e fenômenos buscando entendê-los numa totalidade concreta. [...] O pressuposto básico da dialética é que o sentido das coisas não está na consideração de sua individualidade mas na sua totalidade.

Portanto, na totalidade, o conhecimento das partes e do todo pressupõe uma correspondência mútua, ou seja, tudo está relacionado entre si, numa relação recíproca.

Minayo (2002, p. 27) explicita a totalidade na lógica dialética.

Ela não é uma unidade vazia ou estática da realidade mas uma totalidade dinâmica de relações que explicam e são explicadas pelo modo de produção concreto. Isto é, os fenômenos econômicos e sociais são produtos da ação e da interação, da produção e da reprodução da sociedade.

Na dialética, Gadotti (2000, p. 25) argumenta que o princípio do movimento: “[...] é uma qualidade inerente a todas as coisas. A natureza, a sociedade não são entidades acabadas, mas em contínua transformação, jamais estabelecidas definitivamente, sempre inacabadas”.

Tudo está em um processo de mudanças, e isto é possível porque tudo é o resultado de um encadeamento de processos, o fim de um processo dará início a outro e assim sucessivamente. A transformação das coisas é atrelada à mudança qualitativa. Para Gadotti (2000, p. 26) “esta mudança qualitativa dá-se pelo acúmulo de elementos qualitativos que num dado momento produzem o qualitativamente novo”.

Segundo o autor (2000, p. 26) a transformação não acontece por um acaso, há um movimento que move essa transformação: a **contradição**.

[...] a transformação das coisas só é possível porque no seu próprio interior coexistem forças opostas tendendo simultaneamente à unidade e à oposição. É o que se chama de **contradição**, que é universal, inerente a

todas as coisas materiais e espirituais. A contradição é a essência ou a lei fundamental da dialética.

Sanfelice (2005, p. 84) também elucida a contradição na pesquisa dialética: “Não menos importante a apreensão dos aspectos e dos momentos contraditórios internos, pois o objeto é tomado como totalidade e como unidade de contrários. Torna-se um desafio captar o conflito, o movimento, a tendência predominante da sua transformação”.

Por assim dizer, o fenômeno educativo não está alheio ao movimento dialético para a contradição inerente da própria realidade materializada nas práticas sociais. Assim sendo, o método dialético proporciona elementos essenciais para se analisar o objeto de pesquisa na abordagem qualitativa.

Ludke e André (1986, p. 11) elucidam que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”. Para as autoras (1986, p. 12) a pesquisa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada.

A justificativa para que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é de que estes são muito influenciados pelo seu contexto. Sendo assim, as circunstâncias particulares em que um determinado objeto se insere são essenciais para que se possa entendê-lo. Da mesma maneira as pessoas, os gestos, as palavras estudadas devem ser sempre referenciadas ao contexto onde aparecem.

Nas contribuições de Chizzotti (1991, p. 79), “a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Na abordagem qualitativa a pesquisa utiliza-se da análise documental. Segundo Ludke e André (1986, p. 39) os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações [...].

Para Chizzotti (1998, p. 99) a análise documental é uma:

Técnica que procura reproduzir o volume amplo de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação

ou investigar a compreensão dos atores sociais no contexto cultural em que produzem a informação, ou enfim, verificando a influência desse contexto no estilo, na forma e no conteúdo de comunicação.

Ainda sobre esse assunto Ludke e André (1986, p. 38) afirma que “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, ou seja, completando as informações obtidas por outras técnicas desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

O objetivo da análise documental para Chizzotti (1998, p. 98) “é compreender criticando o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente as significações explícitas ou ocultas”.

Para Ludke e André (1986, p. 44), a análise documental destaca-se como um momento de verificar a abrangência e a delimitação das categorias de análise. Portanto “quando não há mais documentos para analisar, [...] e quando há sentido de integração na informação obtida, é um bom sinal para concluir o estudo”.

A pesquisa foi desenvolvida em fases distintas, porém interligadas. Na primeira fase realizou-se a revisão da literatura por meio de levantamento e consultas bibliográficas.

A segunda se constituiu no levantamento de documentos referente à política educacional estabelecida pelo poder público de Manaus tendo por foco a gestão escolar e o projeto político-pedagógico. Os documentos selecionados nesta pesquisa foram: regimento geral das escolas, manual do projeto político-pedagógico 2010, planos, programas, projetos, regimento escolar, resoluções e normas do sistema municipal de ensino.

A terceira fase contemplou a elaboração e a aplicação dos instrumentos de coleta de dados (apêndices I e II). Para caracterização do perfil das escolas utilizou-se o questionário estruturado e para o levantamento de dados junto aos sujeitos da pesquisa recorreu-se a técnica da entrevista semiestruturada.

A pesquisa foi realizada em duas escolas públicas de ensino fundamental do sistema municipal de ensino, sendo que uma localiza-se no bairro Japiim I e a outra no bairro Praça 14 de Janeiro, ambas na zona sul de Manaus. O critério de escolha por esta zona e escolas deve-se ao fato destas segundas estarem em processo de implantação do Projeto Político-Pedagógico.

Para Chizzotti (1991, p. 45), a entrevista semiestruturada “é um discurso livre orientado por algumas perguntas - chave”. O objetivo da entrevista é conhecer a forma de construção e de implantação do PPP de cada escola.

Conforme Minayo (2011, p. 64) a entrevista semiestruturada “combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”, a partir dessa técnica será possível explorar mais amplamente as respostas.

Segundo Ludke e André (1986, p. 34), a grande vantagem dessa técnica em relação às outras “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

A realização das entrevistas semiestruturadas e a aplicação do questionário nas duas escolas selecionadas foram precedidas por um pré-teste, aplicado numa terceira escola para fins de confirmação e validação dos instrumentos.

Para as entrevistas foram selecionados os seguintes sujeitos: gestor, pedagogo, serviços de apoio pedagógico e/ou administrativo, professores, membros do Conselho Escolar e lideranças da comunidade local, pais e/ou responsáveis. As entrevistas com os segmentos da comunidade escolar foram realizadas individualmente no próprio espaço escolar. As entrevistas com os representantes da comunidade local ocorreram nas respectivas associações comunitárias dos bairros.

A amostra contou com a seguinte composição: 02 gestores, 04 pedagogos, 04 representantes do conselho, 2 líderes comunitários, 02 sujeitos do apoio administrativo e/ou pedagógico, 4 pais e/ou responsáveis e 18 professores, somando assim 36 sujeitos.

A quarta fase constitui-se da análise dos resultados do objeto pesquisado e redação final da dissertação.

Estrutura da Dissertação

O resultado da pesquisa está apresentado em 3 (três) capítulos. O primeiro capítulo apresenta as políticas públicas a respeito da gestão democrática do ensino público, as concepções e as configurações do Projeto Político-Pedagógico-PPP.

No segundo capítulo analisa as diretrizes e as ações do poder municipal em relação ao projeto político-pedagógico das escolas públicas do ensino fundamental da cidade de Manaus, tendo por foco a gestão democrática do ensino público.

O terceiro capítulo traz os resultados da análise das entrevistas semiestruturadas realizada com gestores, pedagogos, professores, serviço de apoio administrativo e/ou pedagógico, pais e/ou responsáveis, representante comunitário e membros do Conselho Escolar, referentes ao processo de construção e implantação do projeto político-pedagógico nas duas escolas públicas municipais localizadas na zona sul de Manaus.

CAPÍTULO 1

POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A década de 1980 foi marcada por um período de abertura política, com conquistas democráticas para a educação pública. A Constituição Federal – CF de 1988 respondeu às reivindicações de redemocratização do país, produto de pressões da sociedade e firmou o princípio da gestão democrática do ensino público (VI, art. 206).

Mendonça (2000, p. 98) afirma que a incorporação da gestão democrática do ensino público na Constituição de 1988 “deu-se em meio a embates entre as forças políticas que compuseram a Assembleia Constituinte e sob a pressão de movimentos organizados de educadores”.

A partir de então, a redefinição do papel do Estado brasileiro, de cunho neoliberal influenciou as políticas públicas para a educação nacional. Para Libâneo *et. al.* (2011, p. 34) o neoliberalismo é identificado por três traços distintivos: “mudanças nos processos de produção associadas a avanços científicos e tecnológicos, superioridade do livre funcionamento do mercado na regulação da economia e redução do papel do Estado”.

As ações neoliberais presentes na reforma do Estado brasileiro refletiram na reforma educacional a partir da década de 1990, em que a política educacional definiu diretrizes para a gestão democrática da educação.

As políticas públicas para a educação nacional têm por marco a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/LDBEN, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que reafirma o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público e estabelece diretrizes para a gestão dos sistemas de ensino da educação básica.

Nessa direção, a LDBEN de 1996 recomenda para os sistemas de ensino definir 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” (I, II, art. 14).

Cury (2005, p. 16) comenta que essa determinação preserva “uma dimensão nacional enquanto princípio articulado com a autonomia dos sistemas de ensino e dos estabelecimentos escolares” e acrescenta que “o legislador quis preservar uma dimensão nacional enquanto princípio articulado com a autonomia dos sistemas de ensino e nos estabelecimento escolares”.

É possível observar que a LDBEN de 1996 teve oportunidade de avançar no que diz respeito à gestão escolar, entretanto incumbiu aos sistemas de ensino definir suas normas sobre a gestão democrática do ensino público na educação básica. A Lei de 1996 propõe a construção do Projeto Político-Pedagógico – PPP, no intuito de que a escola pública de educação básica possa planejar e organizar sua ação política e pedagógica, a partir da gestão democrática participativa e com os segmentos da comunidade escolar e local, num processo dinâmico e articulado de acordo com as normas do seu sistema de ensino.

Para Pinheiro e Caldas (2012, p. 3) “as diretrizes da gestão democrática da educação na Lei 9394/1996 são refletidas na organização da escola pública que começa a discutir no seu interior os conselhos escolares, o Projeto Político-Pedagógico – PPP e a autonomia da escola, que visam à democratização da gestão da escola pública”.

Libâneo *et. al.* (2011, p. 178) analisam o objetivo do PPP na Lei nº 9.394/1996, que “é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares”.

No tocante a expressão PPP, expressa na LDBEN/1996, os autores supracitados esclarecem que ora é utilizada como proposta pedagógica (art. 12 e 13), ora como projeto pedagógico (art. 14, inciso I), apesar de expressões diferentes, Libâneo *et. al.* (2011, p. 178) comentam que o “projeto político-pedagógico pode significar uma forma de toda a equipe escolar tornar-se co-responsável pelo sucesso do aluno e por sua inserção na cidadania crítica”.

De acordo com a LDBEN de 1996, o termo proposta pedagógica é posto nas incumbências dos estabelecimentos de ensino: “elaborar e executar sua proposta pedagógica” (I, art. 12) e dos docentes: “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” (I, art. 13). Quanto à competência da elaboração e da execução do PPP pelos estabelecimentos de ensino, Mendonça

(2000, p. 126) comenta que “representa um avanço pela consideração que faz da autonomia da escola na formulação de seu próprio projeto”.

Para Cury (2005, p. 17) a elaboração do projeto pedagógico começa pelos estabelecimentos de ensino que “não pode fazê-lo sem a participação dos profissionais da educação”.

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

A importância da participação no âmbito escolar é refletida por Veiga (2010a, p. 119).

A participação mobiliza professores, funcionários, alunos, pais e representantes da comunidade vinculados a processos de socialização educativa na escola, na família, no bairro. Esses processos integram o dia a dia. Isso significa dizer que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, no processo de tomada de decisão escolar.

Em se tratando da importância de participar das ações da escola, Paro (1992, p. 270) afirma que “é como mecanismo de controle democrático do Estado que se faz necessária a presença dos usuários na gestão da escola”.

A participação também é abordada por Bussmann (2010, p. 45) como elemento essencial de uma gestão democrática.

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, exigem-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.

Por sua vez, Mendonça (2000, p. 125) analisa a exigência da participação da comunidade escolar e da comunidade local.

A fixação de exigência de participação da comunidade em órgãos colegiados pode ser analisada pelo que possui de abrangente ao nominar a comunidade escolar e a comunidade local como diferenciadas mas sem defini-las, deixando, portanto, esse caminho aberto às legislações e normas estaduais e municipais.

A participação é um dos meios de assegurar a gestão democrática dentro da escola e possibilita o envolvimento de todos no processo de tomadas de decisões sobre a mesma. Libâneo *et. al.* (2011, p. 328) comenta que a participação “proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais”.

No processo de participação da comunidade escolar e local Cury (2002, p. 171) enfatiza que “a gestão democrática só o é mediante uma prática que articule a participação de todos, o desempenho administrativo-pedagógico e o compromisso sócio-político”.

Na análise de Gutierrez e Catani (2011, p. 87) participar “se funda no exercício do diálogo entre as partes”. Os autores (2011, p. 87) esclarecem que “esta comunicação ocorre, em geral, entre as pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação”.

No que tange à gestão democrática, as prioridades são estabelecidas posteriormente, no Plano Nacional de Educação – PNE, Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001, incluindo a elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares e equivalentes.

Nas reflexões de Cury (2005, p. 19) “o PNE articula gestão, a participação com o planejamento educacional de tal modo que eles contem tanto com *sistemas de informação* quanto com um *sistema de avaliação* a fim de aperfeiçoar e garantir o padrão de qualidade”.

Na visão de Dourado (2007, p. 928), o PNE de 2001-2010 não foi adotado como “referência-base para as políticas educacionais”.

Adicione-se a isso, mais recentemente, a apresentação pelo MEC de um Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que não contou, na sua elaboração, com a participação efetiva de setores organizados da sociedade brasileira, de representantes dos sistemas de ensino e de setores do próprio Ministério.

O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE de 2007 no que se refere à gestão da educação introduz a diretriz de “promover a gestão participativa na rede de ensino e fomentar e apoiar os conselhos escolares” (PDE, 2007, p. 24).

Entretanto, Pinheiro e Caldas (2012, p. 4) advertem que, nessa diretriz, “o PDE não enfatiza a expressão gestão democrática, apenas recomenda a gestão participativa”.

Para Libâneo *et. al.* (2011, p 179), o PDE/2007 “apresenta sugestões de organização e de operacionalização das diferentes etapas propostas, pretendendo ser um guia das ações estratégicas das instituições escolares [...]”. É um apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo.

Posteriormente, no contexto do PDE/2007, o Ministério da Educação e Cultura – MEC apresenta o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, firmado no Dec. 6.094/2007, enfatizando que deve “envolver todos os professores na discussão e elaboração do projeto político-pedagógico, respeitadas as especificidades de cada escola”. (XVI, art. 2º).

Após esses marcos regulatórios das diretrizes e das metas a respeito do projeto político-pedagógico, convém trazer as reivindicações apresentadas pela Conferência Nacional da Educação – CONAE, em 2010. A Conferência traz a temática do PPP como um processo participativo, democrático, que precisa envolver a comunidade escolar e local para ser discutida no Eixo II – Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação. Entretanto, as premissas do PPP constam nas propostas do Eixo I – Papel do Estado na Garantia do Direito à Educação de Qualidade: Organização e Regulação Nacional, que dentre outras, destaca-se:

d) Articular a construção de projetos político-pedagógicos [...] sintonizados com a realidade e as necessidades; [...] h) Estabelecer mecanismos democráticos de gestão que assegurem a divulgação, a participação de profissionais da educação, estudantes, mães/pais e/ou responsáveis e da comunidade local na elaboração e implementação orgânica [...] de projetos político-pedagógicos... (CONAE, DOCUMENTO FINAL, 2010, p. 25-26).

No Eixo I constam ainda propostas para o provimento do PPP pelo sistema nacional de educação: “p) Projeto Pedagógico (educação básica) [...] construídos coletivamente e que contemplem os fins sociais e pedagógicos da instituição, a atuação e autonomia escolar, as atividades pedagógicas e curriculares... (CONAE, DOCUMENTO FINAL, 2010, p. 31-32)”.

A CONAE de 2010 propõe diretrizes a serem consideradas, com vistas ao novo PNE como política de Estado, na qualidade da garantia da gestão democrática e de padrões de qualidade social.

viii. Gestão democrática, por meio do estabelecimento de mecanismos que garantam a participação de professores/as, de estudantes, de pais, mães ou responsáveis, de funcionários/as bem como da comunidade local na discussão, na elaboração e na implementação [...] de projetos pedagógicos das unidades educacionais... (CONAE, DOCUMENTO FINAL, p. 36,38).

Gomes *et. al.* (2011, p. 72) chama à atenção que “diante dos desafios apresentados pela EB e considerando as decisões da CONAE em relação a esse nível, o PNE 2011-2020 precisa estabelecer metas gerais para a EB”, que no período de dez anos “deverão ser cumpridas pelo poder público em todas suas esferas e seus níveis”. Os autores (2011, p. 73) apresentam metas a esse Plano decorrentes das reivindicações da CONAE de 2010, nas quais destaca-se a que se refere ao projeto político-pedagógico.

[...] elaborar – todas as instituições escolares de EB/-, no prazo máximo de dois anos, projeto político-pedagógico, de forma autônoma e colegiada, tendo garantidos, pelos respectivos sistemas de ensino, planejamento e gestão coletiva do trabalho pedagógico e os insumos necessários para o seu cumprimento.

Nas reivindicações da CONAE de 2010, a gestão democrática é configurada como princípio fundamental que pode possibilitar uma educação de qualidade e o projeto político-pedagógico é visto como um dos mecanismos de participação nos processos democráticos de gestão escolar.

Após a CONAE de 2010, o Projeto de Lei do Plano Nacional de Educação (PL 8.035-B/2010) é encaminhado ao poder executivo federal ao Congresso Nacional, em dezembro de 2010. No PL 8035-B/2010 consta a diretriz da gestão democrática (X, art. 2º). Observa-se que o PL não incorpora a maioria das reivindicações propostas da CONAE de 2010 para a gestão democrática escolar, inclusive os pleitos para a construção e implantação do PPP.

Nessa direção, é oportuno trazer questionamentos de Veiga (2010b, p. 115) na afirmação de que “é impossível que a existência da lei – por si só – democratize a gestão da escola”.

[...] a lei é um importante instrumento para a democratização, mas isoladamente não direciona para a democracia e a participação; para tanto, é necessária a existência de políticas que as viabilizem. É interessante considerar que os mecanismos legais visam garantir o espaço para processos de deliberação coletiva sobre a prática pedagógica da escola, como algo instituído (VEIGA, 2010b, p. 115).

Diante dos marcos regulatórios e das exigências de concretização da gestão democrática do ensino público no Brasil, convém trazer o significado do termo gestão. Sobre a origem etimológica do termo gestão, Cury (2002, p.164) explica que “provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, genere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar”.

Libâneo (2008, p. 101) também esclarece “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos *gestão*”.

Para Libâneo *et. al.* (2011, p. 335), a organização escolar democrática “implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação” e o PPP “de determinado estabelecimento de ensino, devidamente discutido e analisado pela equipe escolar, torna-se o instrumento unificador das atividades ali desenvolvidas [...]”. A participação é um importante elemento para a criação e desenvolvimento de formas democráticas na gestão escolar.

Portanto, o significado do termo gestão possibilita ampliar a compreensão conceitual de gestão democrática do ensino público, com foco na gestão escolar e, em especial, um de seus instrumentos mais expressivos – o PPP.

Para Cury (2002, p. 173), gestão democrática é a gestão da administração concreta.

Por que concreta? Por que o concreto (*cum crescere*, do latim é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares. Afirma-se, pois, a escola como espaço de construção democrática, respeitado o espaço da instituição escolar como lugar de ensino e/ aprendizagem.

Dentre as distintas formas de implantação da gestão escolar, vale destacar, segundo Gracindo (2009, p. 136), as que são frequentemente encontradas na realidade: “uma que reflete a visão predominantemente econômica da gestão e, outra, que revela a supremacia da visão socioantropológica dessa prática”. A primeira é abordada pela autora (2009, p. 136) como:

[...] uma “volta ao passado”, numa postura neotecnicista da administração gerencial desenvolvida em larga escola no sistema educacional brasileiro nos anos 1970, cuja referência principal é o mercado e suas demandas. Nesse caso, o termo gestão escolar apresenta-se com sinônimo de “gerência empresarial da escola”, “escola-empresa” ou de “escola de qualidade total”. Esta forma de gestão é visivelmente identificada, até

mesmo, na forma organizacional de alguns sistemas de ensino, com suas “gerências” administrativas e pedagógicas.

Na visão de Silva (2001, p. 95) a gestão pela Qualidade Total no campo educacional “é a intervenção e a imposição do modelo fabril no seio da escola sem oportunizar a possibilidade de construção de um projeto político-pedagógico que supere a intervenção do capital que pretende, inclusive, determinar o que se deve aprender no processo pedagógico”.

A segunda forma de implantação da gestão escolar destacada por Gracindo (2009, p. 136) é a que “parece fazer jus à *denominação de gestão democrática de ensino*”.

A gestão escolar focaliza a essência do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em sua prática, e cuja direção para suas ações é a relevância social. Essa forma de gestão deságua, necessariamente, em uma experiência democrática na escola, envolvendo todos os segmentos escolares, tanto na concepção, como na implementação e avaliação do trabalho escolar. Assim, desvelam-se as dimensões política e pedagógica da gestão escolar, intrinsecamente ligada à prática educativa e com um forte compromisso com a transformação social (GRACINDO, 2009, p. 136).

A autora (2009, p. 136) adverte que a diferença conceitual apresentada “não é um mero jogo de palavras sem significado político”, mas decorre “do embate de forças político-ideológicas que percebem a importância da gestão escolar no contexto social mais amplo”.

Por sua vez, Spósito (2001, p. 50) afirma que “não há democratização ou gestão democrática da educação ao lado de estruturas administrativas burocratizadas e, conseqüentemente centralizadas e verticalizadas”, são “características rotineiras dos organismos públicos no Brasil, na área da educação”.

Cury (2005, p. 10) traz a relevância do PPP na gestão democrática, elucidando que “tem seu nascedouro efetivo na elaboração de um projeto político-pedagógico coletivo, se impõe na busca de um aprendizado qualitativo, supõe a capacidade diretiva de um(a) diretor(a) e não pode abstrair de órgãos executivos e normativos dotados de posturas de igual valor”.

Diante do discurso conceitual argumentativo desses autores a respeito da gestão democrática e democratização do ensino público, faz-se necessário trazer as concepções do projeto político-pedagógico e sua importância na gestão democrática das escolas públicas de educação básica de ensino fundamental.

Para isso, vale trazer o significado da expressão projeto político-pedagógico. Na interpretação de Veiga (2010a, p. 13), “todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária”. Portanto, para Veiga (2010a, p. 13) “político e pedagógico têm assim uma significação indissociável”.

Veiga (2010a, p. 110) conceitua o projeto político-pedagógico como “um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados”.

Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente (VEIGA, 2010a, p. 110).

A importância do projeto político-pedagógico é destacada por Pinheiro e Caldas (2010, p. 7) para a consolidação de uma gestão democrática na escola pública de educação básica.

O projeto político-pedagógico – PPP tem se constituído, ao longo desses anos, num dos mais importantes instrumentos para a realização do processo educativo, para a constituição da escola autônoma, bem como para a construção de uma gestão democrática no interior da escola (PINHEIRO e CALDAS, 2010, p. 8).

As autoras (2010, p. 8) afirmam que o “projeto político-pedagógico perpassa todo o ambiente escolar e concede possibilidades à escola de construir sua identidade, definindo seu papel na sociedade da qual faz parte”, porém constata as dificuldades e refletem os desafios na escola pública.

Contudo, há um grande problema permeando as escolas públicas no que diz respeito à concepção de projeto como um documento que após a sua elaboração não acompanha as modificações e as novas necessidades da comunidade escolar. O projeto político-pedagógico precisa renovar-se sempre. Para que isso ocorra, a escola precisa promover debates e estudos em que a comunidade escolar participe e avance no entendimento das relações existentes entre as ações pedagógicas e as outras práticas sociais.

O PPP, segundo Veiga (2010a, p. 21) proporciona a vivência democrática necessária “para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania, [...] uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola”.

É oportuno salientar também a distinção de inovação no projeto político-pedagógico, numa perspectiva regulatória e numa ação emancipatória. É Veiga (2003, p. 267) que traz essa diferença, a inovação regulatória “significa assumir o projeto político-pedagógico como um conjunto de atividades que vão gerar um produto: um documento pronto e acabado”, negando “a diversidade de interesses e de autores que estão presentes”.

Na perspectiva emancipatória, Veiga (2003, p. 267) explica “que a inovação e o projeto político-pedagógico estão articulados, integrando o processo com o produto”, porque “o resultado final é não só um processo consolidado de inovação metodológica na esteira de um projeto construído, executado e avaliado coletivamente, mas um produto inovador que provocará também rupturas epistemológicas.

Veiga (2003, p. 270), ressalta que a inovação regulatória ou técnica “é instituída no sistema para provocar mudança, mesmo que seja temporária e parcial. Essa mudança não produz um projeto pedagógico novo, produz o mesmo sistema, modificado”. Quanto à ótica emancipatória, a autora (2003, p. 275) traz as seguintes observações:

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

Sobre essas duas lógicas distintas e conflitivas, Rossi (2000, p. 14) traz contribuições, afirmando que “a noção de projeto regulador está a serviço de uma nova concepção de planejamento estratégico, que valoriza mais o produto do que o processo”. Na abordagem do projeto político-pedagógico, inspirado na lógica emancipadora, Rossi (2000, p. 29) enfatiza que “os PPPs são democráticos em seus princípios e propósitos, integradores e tolerantes com as diferenças [...] para

estender a todos os indivíduos [...] condições concretas de autonomia política, econômica e intelectual”.

O projeto político-pedagógico é apresentado por Veiga (2003, p. 276) como “um movimento de luta em prol da democratização da escola que não esconde as dificuldades e o pessimismo da realidade educacional”.

Projeta-se em uma utopia cheia de incertezas ao comprometer-se com os desafios do tratamento das desigualdades educacionais e do êxito e fracasso escolar. Por ser coletivo e integrador, o projeto, quando elaborado, executado e avaliado, requer o desenvolvimento de um clima de confiança que favoreça o diálogo, a cooperação, a negociação e o direito das pessoas de intervirem na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa e de comprometerem-se com a ação. A legitimidade de um projeto político-pedagógico está estreitamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo, o que requer continuidade de ações (VEIGA, 2003, p. 276).

Na análise da autora (2003, p. 32) o PPP é o “documento escrito e o instrumento de articulação entre os fins e os meios”.

Ordena, realimenta e modifica todas as atividades pedagógicas, tendo em vista os objetivos educacionais. Ele considera o instituído (legislação, currículos, conteúdos e métodos) e também instituinte da cultura escolar, pois cria objetivos, instrumentos, procedimentos, modos de agir, valores etc. Sintetiza os desejos e as propostas dos educadores que trabalham na escola... (VEIGA, 2003, p. 32).

A escola para construir seu projeto político-pedagógico deve planejar o que se pretende fazer e buscar uma direção, uma ação consciente, tendo um compromisso definido coletivamente pela comunidade escolar e local.

Nesse sentido, Veiga (2010c, p. 19) apresenta pressupostos norteadores do projeto político-pedagógico: “filosófico-sociológicos, epistemológico e didático-metodológico”. Para a autora (2010c, p. 19), “é preciso considerar a teoria pedagógica progressista, que parta da prática social e esteja compromissada em solucionar os problemas da educação, do currículo e do processo ensino-aprendizagem da escola”.

Nos pressupostos filosófico-sociológico, a educação é considerada como compromisso político do poder público “para com a população, com vistas à formação do cidadão participativo para um determinado tipo de sociedade”. Veiga (2010c, p. 19-20) enfatiza que “para sabermos que escolas precisamos construir, que cidadão queremos formar, nós temos que saber para que sociedade estamos

rumando” , ou seja, “definindo o tipo de sociedade que queremos construir, discutiremos qual a concepção de educação correspondente”. A autora (2010c, p. 20) afirma que a educação “é direito de todos e não deve se constituir em um serviço, uma mercadoria sendo transformada num processo centrado na ideologia da competição e da qualidade para poucos”.

Ainda na visão de Veiga (2010c, p. 20-21) os pressupostos epistemológicos, “levam em conta que o conhecimento é construído e transformado coletivamente”. A socialização e democratização do saber nesse processo são de suma importância.

O conhecimento escolar é dinâmico e não mera simplificação do conhecimento científico, que se adequaria à faixa etária e aos interesses dos alunos. A análise do processo de produção do conhecimento escolar amplia a compreensão sobre as questões curriculares. O conhecimento produzido pela pesquisa parte do concreto e da prática que precede a teoria, de modo que esta só tem sentido quando articulada com aquela. O importante é, sobretudo, a garantia da unicidade entre teoria e prática, conhecimento geral e específico, conteúdo e forma e dimensão técnica e política. É preciso muita intencionalidade para provocar mudanças no processo de produção do conhecimento. O conhecimento deixa de ser visto numa perspectiva estática e passa a ser focado como processo (VEIGA, 2010c, p. 20-21).

A autora (2010c, p. 22) esclarece que o projeto político-pedagógico elaborado pela comunidade escolar é o que definirá critérios para a própria organização curricular e a seleção dos conteúdos que serão trabalhados, “embora o Estado legitimamente constituído assumo o papel de formulador de políticas integrativas, principalmente com o intuito de preservar a unidade nacional...”.

Quanto aos pressupostos didático-metodológicos, Veiga (2010c, p. 22-23) enfatiza que “entende-se que a sistematização do processo ensino-aprendizagem precisa favorecer o aluno na elaboração crítica dos conteúdos”, através de “métodos e técnicas de ensino e pesquisa que valorizem as relações solidárias e democráticas” tais como “pesquisa de campo, oficinas pedagógicas, trabalhos em grupo, debate [...] estágios, cursos e outros”.

Para a autora (2010c, p. 22) os pressupostos didático-metodológicos citados “devem pautar-se em um trabalho interdisciplinar que é muito mais do que a compatibilização de métodos e técnicas de ensino e pesquisa”.

Veiga (2010c, p. 23), esclarece como os pressupostos se relacionam com a construção do projeto político-pedagógico:

A nova LDB, em seu art.13, incumbindo os docentes da tarefa de participar da elaboração, da execução e da avaliação do projeto pedagógico, explicita a importância da presença dos professores como sujeitos vinculados a processos de socialização, sujeitos que se reúnem numa prática intencionada, na qual têm oportunidade de combinar o fazer pedagógico com a reflexão. Nesse sentido, ação prático-reflexiva resulta em propostas, planos de ensino e atividades e novas formas de organização do trabalho pedagógico.

A autora (2010c, p.23) esclarece ainda que “isso significa uma enorme mudança na concepção do projeto político-pedagógico” assim também como “na própria estrutura da administração central”.

Se a escola se nutre da vivência cotidiana de cada um de seus membros, co-participantes da organização do seu trabalho pedagógico, aos órgãos da administração central, seja o Ministério da Educação, a Secretaria de Educação estadual ou municipal, não compete propor um modelo pronto e acabado, mas definir normas de gestão democrática, como previsto no art. 14, com a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar e local em instâncias colegiadas. Os órgãos centrais devem estimular inovações e coordenar as ações pedagógicas planejadas e organizadas pela própria escola (VEIGA, 2010a, p. 23).

O PPP como um documento norteador das práticas pedagógicas e administrativas da escola, está alicerçado a princípios fundamentais para a gestão escolar. Veiga (2010a, p. 16) ressalta esses princípios: “igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade e valorização do magistério”, para a escola democrática pública e gratuita.

Na interpretação de Veiga (2010a, p. 16) o princípio da “igualdade de oportunidades requer, portanto, mais que a expansão quantitativa de ofertas; requer ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade”.

O princípio de qualidade, na visão de Veiga (2010a, p. 16) é “que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma *qualidade* para todos”.

O princípio de gestão democrática, Veiga (2010a, p. 18) salienta “é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira”.

A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. [...] Fica claro entender que a gestão democrática, no interior da escola, não é um

princípio fácil de ser consolidado, pois trata-se da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão (VEIGA, 2010a, p. 18).

No princípio de liberdade, Veiga (2010a, p. 18) esclarece que “é um princípio constitucional. O princípio da liberdade está sempre associado à ideia de autonomia”.

O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas (VEIGA, 2010a, p. 18).

O princípio de valorização do magistério, Veiga (2010a, p. 19-20) afirma que “é um princípio central na discussão do projeto político-pedagógico”.

A qualidade do ensino ministrado na escola e seu sucesso na tarefa de formar cidadãos capazes de participar da vida socioeconômica, política e cultural do país relacionam-se estreitamente a formação (inicial e continuada), condições de trabalho (recursos didáticos, recursos físicos e materiais, dedicação integral à escola, redução do número de alunos na sala de aula etc.), renumeração, elementos esses indispensáveis à profissionalização do magistério (VEIGA, 2010a, p. 19-20).

Nos argumentos de Oliveira *et. al.* (2005, p. 42) a elaboração de um projeto político-pedagógico “tem de partir, necessariamente, de uma concepção de educação”. Para as autoras (2005, p. 42), “essa concepção é que se constitui como o referencial teórico, que deve nortear os procedimentos, processos, atividades, organização administrativa e pedagógica, estruturação curricular, organização dos tempos e espaços da escola”.

Para Oliveira *et. al.* (2005, p.42) os princípios norteadores do PPP são: autoridade, qualidade, participação, autonomia, democracia e igualdade. Para as autoras (2005, p. 43), é necessário distinguir autoridade de autoritarismo, na afirmação de que “toda autoridade é um valor, pois é a garantia de liberdade” e que a “autoridade é constituída e precisa ser aceita, pois é legítima [...] Precisa-se esclarecer que a autoridade não deve ficar centrada nem na pessoa, nem na função, mas na competência profissional”.

O princípio da qualidade, Oliveira *et. al.* (2005, p. 43-44) afirmam que “são os usos e valores sociais que definem as diversas acepções de qualidade; [...] a

qualidade, na sua dimensão positiva, deve ser a priorizada, pois é ela que garante a formação do indivíduo enquanto cidadão, enquanto sujeito da práxis social”.

O princípio da participação, as autoras (2005, p. 44) explicam que *participar* significa “*partilhar com*”, enfatizando que se faz necessário haver “a aglutinação, a ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares”. Nessa perspectiva, as autoras (2005, p. 44) destacam que “é preciso literalmente, abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, profissionais da educação e funcionários da instituição”.

O princípio da autonomia pode ser compreendido em três direções, apoiadas em Neves, 1996 (*apud*, OLIVEIRA *et. al.* 2005, p. 44-45), nas quais estão as dimensões da gestão/administração, dos aspectos organizacionais e da ético-profissional.

g) Na gestão/administração, a autonomia da escola é relativa, pois ela depende das deliberações dos gestores das políticas públicas federais, estaduais e municipais. Contudo, a escola pode e deve construir seus próprios caminhos, sua trajetória e sua cultura que a peculiarizam e a distinguem das outras escolas (cultura da escola). b) Nos seus aspectos organizacionais, pelos quais pode-se obter resultados positivos ou negativos. c) Na dimensão ético-profissional, pela qual a escola não pode se curvar, passivamente, às deliberações das instâncias superiores, mas deve assegurar condições favoráveis para que seus profissionais tenham espaço de questionarem, de crescerem, de se desenvolverem, para que possam exercer seus papéis e seus compromissos para com a sociedade.

O princípio da democracia, Oliveira *et. al.* (2005, p. 45) esclarecem que “deve ser o princípio substantivo da gestão da educação, embora, muitas vezes, ela tenha sido preterida, a favor de uma gestão verticalizada”.

O princípio de igualdade no âmbito escolar, Oliveira *et. al.* (2005, p. 46) explicam que “implica no reconhecimento de que todos são iguais, apesar das diferenças de gênero, idade, condição socioeconômica, raça, deficiências/limitações sensoriais, físicas, mentais/neurológicas” e prosseguem “se traduz na garantia de se viabilizar reais condições de acesso e permanência na escola”.

Além desses princípios norteadores do PPP, Veiga (2010a, p. 13), assinala que “o projeto não é algo para se construir e em seguida arquivar, ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educativo”.

O projeto político-pedagógico, na interpretação de Veiga (2010c, p. 9), “exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, [...] Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar”, e ainda

“contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo”.

Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação. [...] Esse imprescindível esforço coletivo implica a seleção de valores a serem consolidados, a busca de pressupostos teóricos e metodológicos postulados por todos, a identificação das aspirações maiores das famílias, em relação ao papel da escola na educação da população e na contribuição específica que irá oferecer para “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (art. 2º da Lei nº 9.394/96) (VEIGA, 2010c, p. 10).

Veiga (2010c, p. 10-11) comenta as etapas pontuais no processo de construção do projeto político-pedagógico.

No decorrer do processo de construção do projeto pedagógico, consideram-se dois momentos interligados e permeados pela avaliação o da concepção e o da execução. Para que possam construir esse projeto, é necessário que as escolas, reconhecendo sua história e a relevância de sua contribuição, façam autocrítica e busquem uma nova forma de organização...

Nesse processo de construção, a autora (2010c, p. 11) cita as principais características do projeto político-pedagógico.

g) ser um processo participativo de decisões; b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre seus agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) conter opções explícitas na direção da superação de problemas, no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica; e) explicitar o compromisso com a formação do cidadão.

No que diz respeito à realização do PPP, Veiga (2010c, p. 11) considera aspectos primordiais da execução do projeto.

g) nasce da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem; b) é exequível e prevê as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação; c) implica a ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola; d) é construído continuamente, pois, como produto, é também, incorporado ambos numa interação possível.

Portanto, para Veiga (2010c, p. 11-12) “é um produto específico que reflete a realidade da escola, situada em um contexto mais amplo que a influencia e que

pode ser por ela influenciado”. Para a autora (2010c, p. 30-31), é necessário entender o PPP como “o resultado de um processo complexo de debate, cuja concepção demanda não só tempo, mas também estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo”.

Não é possível, portanto, concebê-lo e instituí-lo por decreto ou resolução de conselhos e colegiados escolares. Assim, discuti-lo na escola não é apenas falar sobre o projeto instituído, mas, ao mesmo tempo, reafirmar que no projeto político-pedagógico está o instituinte...

Veiga (2010c, p. 14) afirma que a legitimidade de um PPP “está devidamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo da escola, o que requer continuidade de ações”.

O processo de participação na construção do projeto político-pedagógico para Veiga (2010c, p. 14) “é dinâmico e exige esforço coletivo e comprometimento” não se resumindo “à elaboração de um documento escrito por um grupo de pessoas para se cumpra uma formalidade”. Para a autora, (2010c, p. 15), o PPP “é concebido solidariamente com possibilidade de sustentação e legitimação”.

O projeto político-pedagógico caracteriza-se como uma ação consciente e organizada e deve ser o norte que capacita os envolvidos no processo visualizar suas práticas e ter consciência de suas consequências. Nesse sentido, Veiga (2010a, p.15) afirma que:

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

O PPP deve ser compreendido como parte de um todo, não de forma isolada, Fagundes (2010, p. 66) afirma que o projeto político-pedagógico deve ser entendido “como **totalidade** concreta e, portanto, não como algo que tem existência em si, mas somente a partir da produção social de seus sujeitos, ou seja, do diálogo entre professores, alunos, funcionários, pais, direção e comunidade”.

Para viabilizar o projeto político-pedagógico de uma escola é preciso formas democráticas tanto de organização como o de funcionamento e as relações de trabalho coletivo. Nessa direção, Pinheiro e Caldas (2009, p. 4) assinalam que o PPP “é um elemento essencial para a gestão democrática da escola pública, que

proporciona a participação da comunidade”. Entretanto, as autoras (2009, p. 7-8) advertem a importância de processos democrático e coletivos.

[...] a ausência de uma construção coletiva e democrática poderá também representar prejuízo na finalidade primordial da escola, isto é, a realização do processo ensino-aprendizagem, visto que, o projeto político-pedagógico representa o principal elemento norteador de todas as atividades educacionais da unidade escolar. Não se pode perder de vista que a escola é local de resistência e de inovação política e pedagógica em que é possível construir um PPP num processo de gestão democrática, participativo e comprometido com as necessidades da comunidade escolar.

Além disso, é relevante apresentar os movimentos do processo de construção do projeto político-pedagógico, expostos por Veiga (2010c, p. 23-29) e marcados por três atos distintos, porém interdependentes: ato situacional, conceitual e operacional.

A autora (2010c, p. 23) explica que o ato situacional “descreve a realidade na qual desenvolvemos nossa ação; é o desvelamento da realidade sociopolítica, econômica, educacional e ocupacional”. O ato situacional para Veiga (2010c, p. 24) significa, “ir além da percepção imediata. É o momento de desvelar os conflitos e as contradições postas pela prática pedagógica, é aprender seu movimento interno, de tal forma que se possa reconfigurá-la, fortalecida pela reflexão teórico-prática”.

O ato conceitual, Veiga (2010c, p. 24-25) esclarece que “diz respeito à concepção ou visão de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem”. O ato operacional, Veiga (2010c, p. 25-26) define no movimento de construção que “orienta-nos a como realizar nossa ação. É o momento de nos posicionarmos com relação às atividades a serem assumidas para transformar a realidade da escola”, além disso, “implica, também, a tomada de decisão de como vamos atingir nossas finalidades, nossos objetivos e nossas metas”. Nessa operacionalização do PPP, Veiga (2010c, p. 26) chama à atenção: “o que se faz é verificar se as decisões foram acertadas ou erradas e o que é preciso revisar ou reformular”.

Portanto, Veiga (2010c, p. 27) acrescenta um movimento avaliativo, ou a avaliação do PPP, que “partem da necessidade de se conhecer a realidade escolar para explicar e compreender criticamente as causas de existência de problemas bem como suas relações e mudanças, esforçando-se por propor ações alternativas (criação coletiva)”.

A avaliação é vista como ação fundamental para a garantia do êxito do projeto, na medida em que é condição *sine qua non* para as decisões significativas a serem tomadas. É parte integrante do processo de construção do projeto e compreendida como responsabilidade coletiva. A avaliação interna e sistemática é essencial para definição, correção e aprimoramento de rumos. É também por meio dela que toda a extensão do ato educativo, e não apenas a dimensão pedagógica, é considerada (VEIGA, 2010c, p. 27).

Nesse sentido, Veiga (2010c, p. 28) salienta que todos os momentos de planejamento do PPP “estão permeados por um processo de avaliação [...]. A avaliação é o ponto de partida e ponto de chegada”. Portanto, segundo Veiga (2010c, p. 29) é importante ouvir “as vozes dos professores, dos alunos, dos pais, bem como as dos outros sujeitos envolvidos no processo de construção do projeto político-pedagógico”.

Acreditamos, conseqüentemente, que alguns avanços significativos encontrados na prática pedagógica de muitas escolas podem contribuir para a construção desse processo, merecendo especial atenção aos seguintes aspectos: o papel da escola, dos profissionais e da clientela, as condições de trabalho, a gestão e o projeto político-pedagógico, a política educacional (VEIGA, 2010c, p. 29).

Numa abordagem geral, após trazer as concepções e as configurações de construção do projeto político-pedagógico, é oportuno também apresentar reflexões para que este instrumento seja implantado nas escolas públicas de educação básica.

Para qualificar as ações mobilizadoras e propulsoras de novas maneiras de pensar e fazer o PPP, Veiga (2010c, p. 29-30) propõe sugestões das quais destaca-se a de “definir a política global da escola por meio do projeto político-pedagógico, elaborado de baixo para cima, contando com a participação de todos os segmentos da escola”, assim também como “criar e institucionalizar instâncias colegiadas na escola tais como: Associação de Pais e Mestres, Conselho da Escola, Conselho de Classe, Grêmios Estudantil;”.

No que tange a criação de instâncias colegiadas, Veiga (2010b, p. 118) revela a sua importância em garantir “a representatividade, a legitimidade e a continuidade das ações educativas propostas no projeto político-pedagógico”. Entre os órgãos de gestão existentes, “o conselho escolar é concebido como local de debate e tomada de decisão”. Para Veiga (2010b, p. 116) o conselho escolar “representa uma conquista democrática e esse anseio se traduziu muito mais no ambiente escolar,

nos movimentos reivindicatórios dos educadores para a revitalização da educação pública”.

Diante dos argumentos da autora (2010b, p. 118) ressalta-se a importância do conselho escolar no processo de construção e implantação do projeto político-pedagógico nas escolas públicas. Segundo Veiga (2010b, p. 120) “é, portanto, um dos instrumentos de democratização da escola pública. É parte da estrutura de gestão da escola, espaço público e gratuito da inclusão, da heterogeneidade e da igualdade política e cidadã”.

Veiga (2010b, p. 122) cita algumas características próprias de um conselho democrático e participativo no processo de construção, implantação e avaliação do projeto político-pedagógico:

g) gera o sentimento de pertença ao estabelecer um vínculo de cumplicidade, cria laços identitários com os diferentes membros da comunidade escolar. Ele se desenvolve quando os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar participam de todos os momentos do processo de construção, execução e avaliação do projeto político-pedagógico.

Características do conselho escolar democrático e participativo em relação ao PPP também são enfatizadas por Bordignon, 2005 (*apud*, VEIGA 2010b, p. 122) ao afirmar que o conselho escolar é “espaço de voz e do voto dos diferentes atores da escola, internos e externos, desde os diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico”.

Veiga (2010b, p. 122-123) lembra que se deve considerar a gestão democrática “como instrumento das práticas escolares, exige necessariamente a construção de um projeto político-pedagógico coletivo e participativo”. Portanto, é de suma importância que o conselho escolar, segundo a autora (2010b, p. 123), “congregue em si a síntese do significado social da escola, para que possa constituir-se a voz da pluralidade dos atores sociais a quem a escola pertence”. Nessa perspectiva, observa-se que o PPP e o conselho escolar, para Veiga (2010b, p. 123) “representam o caminho para transformar o espaço escolar e um meio estruturante, aberto à construção do processo didático significativo para todos”.

O projeto político-pedagógico é um instrumento que possibilita uma mudança significativa na gestão escolar na medida em que procura construir e realizar, de forma democrática, as ações da escola com a participação da comunidade escolar e

local. A construção do PPP é proposta no intuito de que a escola pública de educação básica possa planejar e organizar sua ação política e pedagógica, num processo dinâmico, a partir da gestão democrática participativa e com os segmentos da comunidade escolar e local. O PPP estabelece e norteia às ações da escola, na discussão dos problemas, das especificidades e das necessidades.

O projeto político-pedagógico é a própria organização do trabalho da escola e é um instrumento de luta, possibilitando se posicionar frente aos desafios da fragmentação do trabalho da escola e assim evitando o poder autoritário centralizador da gestão escolar. Todo trabalho desenvolvido numa escola pública de forma democrática é fortemente transformador. A importância do PPP na gestão democrática do ensino público, como princípio fundamental proporciona a população o alcance de uma qualidade social da educação básica.

Diante dessas configurações, faz-se necessário trazer as diretrizes e as ações do poder municipal referentes o projeto político-pedagógico para as escolas públicas de Manaus.

CAPÍTULO 2

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: DIRETRIZES E AÇÕES DO PODER MUNICIPAL DE MANAUS.

Dentre os expressivos marcos históricos da educação no Município de Manaus pode-se destacar a criação do Conselho Municipal de Educação - CME (Lei n. 377, de 18 de fevereiro de 1996) e a instituição do sistema municipal de ensino de Manaus (Lei nº 512, de 13 de dezembro de 1999).

No que se refere à criação de espaços para discussões e reflexões referentes a gestão democrática do ensino público, mais precisamente ao PPP das escolas públicas municipais de Manaus encontra-se a III Conferência Municipal de Educação de Manaus – CME, realizada no período de 17 a 19 de junho de 2009. A III Conferência Municipal de Educação teve como um dos principais objetivos proporcionar de forma satisfatória um espaço democrático onde fosse possível discutir sobre a política educacional voltada ao Município de Manaus.

Pinheiro e Caldas (2012, p. 22) afirmam a importância da criação desses espaços democráticos.

[...] Mais do que elaborar documentos e prescrever orientações, se faz necessário garantir condições estruturais para aplicabilidade do princípio da gestão democrática do ensino público com qualidade social. Para isso, devem-se construir espaços para reflexões, debates e reivindicações da garantia do princípio constitucional da gestão democrática do ensino público.

A III Conferência Municipal de Educação, aprovada pela Resolução n. 001/2009-CME, tem por finalidade:

Propiciar à sociedade amazonense um espaço democrático de discussão na construção de políticas educacionais para o município de Manaus, a fim de subsidiar a elaboração do Plano Municipal de Educação e a preparação para a II Conferência Estadual de Educação. (SEMED/RELATÓRIO FINAL, 2009, p. 9).

A III CME contou com aproximadamente 200 participantes, dentre estes, delegados, convidados e observadores. Segundo o relatório final da Conferência “todos participaram dos momentos do evento, desde a palestra magna sobre o tema

central até as discussões e construção de propostas em grupo, a partir dos eixos temáticos” (SEMED/RELATÓRIO FINAL, III CME, 2009, p. 9).

Na análise de Pinheiro e Caldas (2012, p. 10), a Conferência de 2009:

propiciou a sociedade manauense um espaço democrático de discussão, na construção das políticas públicas para a educação, a fim de subsidiar o Plano Municipal de Educação e encaminhar as propostas aprovadas, em assembleia, para a II Conferência Estadual de Educação e, conseqüentemente, para a CONAE/2010.

Dentre os 5 eixos discutidos na III Conferência, o Eixo II trata sobre Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação registrando 16 propostas. Entretanto, no Eixo IV o que trata sobre Formação e Valorização dos Profissionais da Educação salienta a criação de mecanismos, por meio do CME juntamente com a Secretaria Municipal de Educação – SEMED, para garantir a construção do Projeto Político–Pedagógico – PPP” (SEMED/RELATÓRIO FINAL, 2009, p. 33).

A III CME de 2009 tem reflexos nas diretrizes e nas orientações firmadas pela SEMED – Manaus, em 2010, para o processo de construção e implantação do PPP nas escolas públicas da rede municipal de ensino.

A SEMED enfatiza a elaboração do projeto político-pedagógico nas escolas públicas municipais mediante a definição de orientação firmadas em 2010.

As orientações da SEMED para elaboração do PPP (2010, p. 6) apresentam os seguintes princípios: “autonomia, visão estratégica, desenvolvimento de processos voltados à melhoria dos indicadores educacionais, participação da comunidade na melhoria da gestão, compartilhamento das responsabilidades”.

Pode-se constatar nas orientações de 2010 que os princípios da autonomia e da participação fazem parte das concepções de construção do projeto político-pedagógico, entretanto, a SEMED inclui também o PPP na direção da melhoria dos indicadores avaliativos das escolas.

Isso significa que o poder público municipal de Manaus prioriza o projeto político-pedagógico como instrumento que visa a elevação dos índices da escola (IDEB, Provinha Brasil) da educação básica, em detrimento do PPP ser um instrumento para melhoria da qualidade de ensino.

Nessas orientações de 2010, a SEMED ressalta o projeto político-pedagógico como instrumento para gestão educacional.

Cabe, doravante, à comunidade escolar, assumir o Projeto Político Pedagógico como instrumento indispensável para a gestão educacional. Faz-se necessário, portanto, envidar esforços para reunir os vários segmentos da escola e, juntos, avançarem na conquista deste importante espaço democrático (SEMED, ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DO PPP, 2010, p. 7).

No entanto as orientações não enfatizam, mesmo no princípio da participação que o PPP deve ser construído para a melhoria da gestão educacional, mas com processos democráticos de participação, ou seja, um trabalho coletivo envolvendo a comunidade escolar e local.

Neste sentido, nas orientações preliminares para construção do projeto político-pedagógico, a SEMED define os seguintes elementos: capa, folha de rosto, ficha técnica, sumário, apresentação, identificação da escola, histórico da escola, marco referencial (situacional, filosófico e operativo), objetivos, diagnóstico da gestão, programação e avaliação das ações da escola (SEMED, ORIENTAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO PPP, 2010, p. 9-15).

Posteriormente, a SEMED apresenta seu Plano de Metas 2010 no qual traz numa de suas metas a implantação de projetos pedagógicos do ensino fundamental: Projeto Político-Pedagógico da Escola (PPPE). Nota-se pela sigla que o Plano de Metas salienta a recomendação da construção do PPP em cada escola, muito embora a SEMED, tenha elaborado um roteiro padrão para todas as escolas públicas municipais.

Vale acrescentar que Veiga (2010a) explica a importância de articular a dimensão política ao projeto pedagógico por haver uma ligação entre compromisso sociopolítico e os anseios da comunidade escolar.

No ano seguinte, em 2011, o Plano de Metas da SEMED introduz as diretrizes referentes ao projeto político-pedagógico para a educação nacional estabelecidas no art. 14 da LDBEN de 1996: “Democratização da gestão obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”.

O Plano de Metas de 2011 estabelece a implantação do projeto político-pedagógico em 100% das escolas públicas, incentivando o princípio da gestão participativa.

Na análise das diretrizes para a gestão escolar no sistema público do ensino municipal de Manaus, Pinheiro e Caldas (2012, p. 24) trazem os seguintes comentários.

Todos os processos democráticos e de participação da comunidade escolar estão presentes na formulação, na execução e no acompanhamento do projeto político pedagógico e na implantação dos conselhos escolares. Dessa forma, as ações da gestão das escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus encontram possibilidades diante de desafios dos processos de gestão democrática escolar.

No mesmo período de 2011, a SEMED divulgou o Regimento Geral para as escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus (Resolução nº011, de 21 de dezembro de 2011), com alterações no ano seguinte, em 2012, aprovadas, pelo CME (Res. nº 007, de 06 de junho de 2012).

O Regimento de 2012 estabelece como a incumbência das escolas públicas “elaborar e executar seu projeto político-pedagógico” (I, art. 10). Constata-se que o termo utilizado retorna a dimensão do político no projeto pedagógico firmado no art. 14 da LDBEN/1996.

O PPP, no Regimento de 2012, é um dos requisitos mínimos para funcionamento das escolas públicas (VIII, art. 12). Como também o mesmo Regimento introduz o projeto político-pedagógico no planejamento escolar da rede pública municipal de ensino de Manaus.

O planejamento escolar é um instrumento que organiza o pensar e o agir do professor nos processos de ensino e aprendizagem, coordenado pelo pedagogo e/ou diretor com ênfase no currículo interdisciplinar e transversal, prática pedagógica e processo avaliativo de acordo com o Projeto Político-Pedagógico da unidade de ensino (art. 43).

Nas atribuições do Conselho Escolar, o Regimento de 2012, estabelece para este órgão colegiado “incentivar e participar do processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da unidade de ensino, primando pela gestão democrática no cotidiano da escola” (II, art. 54). Cabe então ao Conselho Escolar mobilizar e participar da construção do PPP, tendo por foco uma gestão democrática no âmbito escolar. Observa-se a importância que o Conselho Escolar representa na elaboração e na implantação do projeto político-pedagógico das escolas públicas.

O Regimento de 2012 atribui ao diretor escolar “coordenar a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico [...] acompanhando a execução e promovendo sua avaliação contínua” (I, art. 79). Como também, o Regimento de 2012 atribui ao pedagogo “participar da elaboração, implementação e acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico [...]” (I, art. 81) e ao corpo docente “participar da elaboração, discussão e efetivação do Projeto Político-Pedagógico e Regimento Interno da unidade de ensino”. (I, art. 81, I art. 83). Na elaboração e implantação do PPP o Regimento de 2012 estabelece a participação dos pais e/ou responsáveis (III, art. 95).

Convém registrar que, o Regimento de 2012, reafirma no capítulo referente aos direitos e deveres do diretor, do pedagogo e do corpo docente a participação, incluindo o corpo administrativo (III, art. 91).

Constata-se no Regimento de 2012 que o projeto político-pedagógico tem como pressuposto básico a participação de toda a comunidade escolar não salientando a comunidade local. O PPP construído em um processo participativo e democrático com todos os segmentos da comunidade escolar e local é a oportunidade em que as escolas públicas têm de fazer o seu instrumento próprio de acordo com as suas especificidades e necessidades. Portanto, na construção do projeto político-pedagógico é necessária também à comunidade local (instituições, entidades etc.) que estão em torno da escola fazer parte dessa construção de forma democrática.

Nas orientações pedagógicas da SEMED para as escolas da rede pública municipal de ensino de Manaus de 2012 inclui as ações para elaboração do PPP, reafirmando os elementos preliminares contidos em 2010. (Cf. SEMED, ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS, 2012).

Todas essas ações têm o suporte da Divisão de Avaliação e Monitoramento – DAM que subsidia a elaboração do projeto político-pedagógico das unidades de ensino da rede pública municipal de Manaus.

As escolas públicas da rede municipal de ensino de Manaus estão distribuídas por zonas reunidas em cada Divisão Regional de Educação – DRE estabelecidas pela SEMED-Manaus, conforme o quadro abaixo.

| Divisão Regional de Educação - DRE | Zona |
|------------------------------------|----------------------|
| DRE I | Sul e Centro-Sul |
| DRE II | Oeste e Centro-Oeste |
| DRE III | Norte |
| DRE IV | Norte |
| DRE V | Leste I |
| DRE VI | Leste |
| DRE VII | Rural |

Quadro 1 - Distribuição das Divisões Regionais de Educação por zona
Fonte: SEMED-MANAUS/DAM.

Na DRE VII caracterizada no quadro como área rural encontram-se as escolas da área rodoviária, ribeirinha e comunidades indígenas.

O Quadro 2, a seguir, traz a distribuição das 462 escolas públicas da rede municipal no ano de 2011 por cada DRE.

| Divisão Regional de Educação | Número de escolas |
|------------------------------|-------------------|
| DRE I | 67 |
| DRE II | 75 |
| DRE III | 54 |
| DRE IV | 50 |
| DRE V | 71 |
| DRE VI | 63 |
| DRE VII | 82 |
| Total | 462 |

Quadro 2- Nº de Escolas Públicas Municipais de Manaus por Divisão Regional de Educação-DRE/2011.

Fonte: SEMED-MANAUS/DAM.

Nesse ano de 2011, essas escolas apresentavam a seguinte configuração quanto ao projeto político-pedagógico:

| Situação PPP | DIVISÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO | | | | | | | Total | % |
|-------------------|------------------------------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|------------|-------|-------|
| | DRE I | DRE II | DRE III | DRE IV | DRE V | DRE VI | DRE VII | | |
| Construído | 43 | 51 | 20 | 19 | 40 | 52 | ---- | 225 | 48,70 |
| Em construção | 24 | 24 | 34 | 31 | 31 | 11 | ---- | 155 | 33,55 |
| Não construído | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ---- | ----- | ---- | ---- |
| Total | 67 | 75 | 54 | 50 | 71 | 63 | ---- | 380 | 82,25 |

Quadro 3: Situação do Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas Municipais – Manaus/2011.
Fonte: SEMED-MANAUS/DAM.

De acordo com o Quadro 3 apresentado é possível constatar que no ano de 2011, 225 escolas apresentaram o PPP construído, o que representava 48,70% do total de 462 escolas. Não se pode deixar de registrar que nesse mesmo ano, 155 escolas estavam em fase de elaboração do projeto político-pedagógico perfazendo 33,55% do total de escolas em 2011. É oportuno informar também que 82 escolas, todas pertencentes à DRE VII, não apresentam a situação do PPP, representando 17,75% de 462 escolas públicas da rede municipal.

Na análise de instrumentos da SEMED, para acompanhamento do projeto político-pedagógico nas escolas públicas da rede municipal verifica-se que as escolas da DRE I identificam situações que impossibilitaram a construção do PPP da escola:

- a) em elaboração das especificidades para educação especial;
- b) atrasos pela substituição de diretor;
- c) reforma nos prédios escolares;
- d) escolas recentemente criadas.
- e) rotatividade de profissionais.

Em 2012 o total e a distribuição das escolas da rede municipal por DREs mostraram uma nova configuração, em relação ao ano anterior.

| Divisão Regional de Educação | Número de escolas |
|-------------------------------------|--------------------------|
| DRE I | 68 |
| DRE II | 76 |
| DRE III | 61 |
| DRE IV | 52 |
| DRE V | 71 |
| DRE VI | 66 |
| DRE VII | 89 |
| Total | 483 |

Quadro 4: Nº de Escolas Públicas Municipais por DRE - 2012.
Fonte: SEMED-MANAUS/DAM.

A quantidade de escolas da rede municipal por DREs apresentada no Quadro 4 mostra um inexpressivo aumento, em relação ao ano anterior, tendo um acréscimo de 18 escolas, atingindo um total de 483 em 2012.

O Quadro 5, a seguir, configura as escolas públicas da rede municipal em relação à situação do projeto político-pedagógico.

| Situação PPP | DIVISÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO | | | | | | | Total | % |
|---------------------|-------------------------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|---------------|----------------|--------------|------------|
| | DRE I | DRE II | DRE III | DRE IV | DRE V | DRE VI | DRE VII | | |
| Construído | 65 | 73 | 49 | 52 | 65 | 66 | 89 | 459 | 95,03 |
| Em construção | 01 | ----- | 11 | ---- | 01 | ---- | ---- | 13 | 2,69 |
| Não construído | 02 | 03 | 01 | ---- | 05 | ---- | ---- | 11 | 2,28 |
| Total | 68 | 76 | 61 | 52 | 71 | 66 | 89 | 483 | 100 |

Quadro 5: Situação do Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas Municipais/Manaus - 2012.
Fonte: SEMED-MANAUS/DAM.

Quanto à construção do PPP nas escolas públicas da rede municipal o Quadro 5 apresenta um aumento significativo em 2012. Das 483 escolas existentes, 459 estavam com o PPP concluído, perfazendo 95,03% do total de escolas. Em fase de construção, o Quadro 5 identifica 13 escolas, o que equivale a 2,69% em 2012. Referente às escolas que não construíram o projeto político-pedagógico no ano de 2012, o Quadro 5 apresenta 11, o que significa 2,28% do total de 483 escolas.

Essas 9 escolas conveniadas deveriam também atender as recomendações estabelecidas no art.14 da LDBEN de 1996, por fazerem parte do sistema de ensino municipal, com apoio do poder público. Convém enfatizar que o PPP é um dos mecanismos que pode oportunizar à comunidade escolar e local a participação do processo de construção do projeto político-pedagógico e assim tornar-se responsável pelas ações que são desenvolvidas na escola.

O PPP é um instrumento que pode proporcionar uma vivência democrática no ensino público, por mediar mudanças de fato significativas no âmbito escolar. Dedicar-se a construir o projeto político-pedagógico proporciona a discussão de forma coletiva descentralizando e democratizando as decisões que são tomadas no âmbito escolar.

A implantação do projeto político-pedagógico de uma escola é condição fundamental para que a identidade da mesma possa se firmar e ser construída de maneira democrática, com discussões e debates, com o propósito de alcançar os objetivos traçados pela comunidade.

A elaboração do PPP é o espaço de reflexão para a comunidade escolar e local da realidade que a mesma está inserida. Não construir o projeto político-pedagógico inviabiliza as formas democráticas e as relações de trabalho coletivo.

No levantamento de 2013 a distribuição das escolas públicas municipais de Manaus por DREs, mostra um aumento de 5 escolas, atingindo um total de 488 escolas. O Quadro 6, a seguir, apresenta essa configuração.

| Divisão Regional de Educação | Quantidade |
|-------------------------------------|-------------------|
| DRE I | 68 |
| DRE II | 81 |
| DRE III | 60 |
| DRE IV | 52 |
| DRE V | 72 |
| DRE VI | 66 |
| DRE VII | 89 |
| Total | 488 |

Quadro 6: Nº de Escolas Públicas Municipais/Manaus-2013.
Fonte: SEMED MANAUS/DAM.

A situação do projeto político-pedagógico das escolas públicas da rede municipal de Manaus apresenta a seguinte configuração em 2013.

| Situação PPP | DIVISÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO | | | | | | | Total | % |
|---------------------|-------------------------------------|---------------|----------------|---------------|--------------|---------------|----------------|--------------|----------|
| | DRE I | DRE II | DRE III | DRE IV | DRE V | DRE VI | DRE VII | | |
| Construído | 65 | 73 | 49 | 52 | 66 | 66 | 87 | 458 | 93,85 |
| Em construção | 01 | 02 | 10 | ---- | ---- | ---- | 01 | 14 | 2,87 |
| Não construído | 02 | 06 | 02 | ---- | 05 | ---- | 01 | 16 | 3,28 |
| Total | 68 | 81 | 61 | 52 | 71 | 66 | 89 | 488 | 100 |

Quadro 7: Situação do Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas Municipais/Manaus- 2013.
Fonte: SEMED-MANAUS/DAM.

Observam-se nos dados acima que do total de 488 escolas da rede municipal do município de Manaus, 458 estavam com o projeto político-pedagógico construídos representando 93,85% do total de escolas. Em elaboração o Quadro 7 apresenta 14 escolas o que equivale a 2,87%. Em relação as escolas que não

construíram o PPP o Quadro 7 apresenta 16 escolas, representando 3,28% do total de escolas.

Na análise dos dados, constata-se que das sete divisões regionais existentes apenas duas (DRE IV e DRE VI) conseguiram construir o projeto político-pedagógico em todas as escolas. As demais divisões não chegaram a 100% devido a situações diversas citadas anteriormente tais como substituição de diretores, reformas etc.

O *lócus* da pesquisa foi em duas escolas da zona sul que fazem parte da Divisão Regional de Educação – DRE I, mais precisamente nas escolas de ensino fundamental.

No período de 2011 a 2013 o número de escolas públicas que oferecem o ensino fundamental (1^o ao 5^o ano) especificamente na zona sul, que está inserida na DRE I não sofreu alterações expressivas. Em 2013 registram-se um total de 43 escolas.

A configuração da construção do projeto político-pedagógico nas escolas de ensino fundamental da rede municipal de ensino, localizadas na zona sul de Manaus no período de 2011 a 2013 pode ser visualizada a seguir no Quadro 8.

| Situação PPP | 2011 - % | | 2012 - % | | 2013 - % | |
|----------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | | | | | | |
| Construídos | 20 | 47,62 | 41 | 95,34 | 41 | 95,34 |
| Em construção | 20 | 47,62 | 02 | 4,66 | 02 | 4,66 |
| Não construído | 02 | 4,76 | --- | ---- | ---- | ---- |
| TOTAL | 42 | 100 | 43 | 100 | 43 | 100 |

Quadro 8: Situação do Projeto Político-Pedagógico nas Escolas Públicas de Ensino Fundamental da Rede Municipal/Zona Sul de Manaus/ 2011 - 2013.
Fonte: SEMED- MANAUS/DAM.

Diante dos dados expostos no Quadro 8, constata-se um expressivo aumento de 2011 para 2012 de escolas públicas municipais da zona sul de Manaus que concluíram o projeto político-pedagógico, não apresentando alteração no período de 2012 – 2013.

Em 2011, das 42 escolas públicas municipais de ensino fundamental da zona sul de Manaus, 20 estavam com o PPP construído e outras 20 escolas estavam em processo de elaboração o que representa 47,62% cada uma. Em relação as que não elaboraram seu projeto político-pedagógico em 2011, o Quadro 8 identifica apenas 2 escolas perfazendo 4,76% do total de escolas. Em 2012, é possível constatar que das 43 escolas públicas de ensino fundamental da zona sul de Manaus, 41 escolas conseguiram concluir o projeto político-pedagógico perfazendo 95,34% do total de escolas, um aumento expressivo em relação a 2011.

Não obstante, as ações da SEMED referentes à posição da construção do PPP nas escolas públicas municipais de ensino de Manaus estão distantes da concepção de um projeto político-pedagógico. Verifica-se nos dados apresentados pela SEMED, que o PPP é considerado apenas como um documento para cumprimento das metas.

A concepção de projeto político-pedagógico é de um processo contínuo, em movimento, portanto em constantes mudanças que pode ser registrado em documento, com a finalidade de prosseguir fazendo as alterações ou quando necessário reiniciar outro processo de reconstrução.

Na análise das diretrizes e ações desenvolvidas pela SEMED constata-se uma intensificação a partir do ano de 2009, no que se refere ao processo de construção do projeto político-pedagógico nas escolas públicas da rede municipal de ensino de Manaus. Entretanto, nas ações da SEMED, especificamente nas unidades de ensino da DRE – I entraves como, reforma, substituição de diretores, criação de escolas, rotatividade de professores, dentre outros, impossibilitaram as escolas públicas de construir o projeto político-pedagógico nesse período.

Nesse aspecto, em certa medida, as normas e as metas estabelecidas pela SEMED atenderam as diretrizes para construção e implantação do projeto político-pedagógico definidas na LDBEN de 1996. Vale ressaltar que as ações da SEMED, em relação ao projeto político-pedagógico também foram estimuladas no espaço de debate e propostas apresentadas na III Conferência Municipal de Educação – CME.

Diante disso é necessário analisar a construção e a implantação do projeto político-pedagógico em duas escolas públicas da rede municipal de ensino da zona sul de Manaus, sobretudo na perspectiva dos sujeitos, para verificar se as diretrizes de participação da comunidade escolar e local foram contempladas nesse processo.

CAPÍTULO 3

O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DA ZONA SUL DE MANAUS

A análise do processo de construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico - PPP nas duas escolas públicas de ensino fundamental do sistema municipal de Manaus tem por foco a gestão democrática do ensino público.

Essas duas escolas estão denominadas de Escola A e Escola B e localizadas na zona sul de Manaus, entretanto em bairros distintos, uma no bairro do Japiim I e a outra no bairro Praça 14 de Janeiro.

3.1 Perfil das Escolas

A Escola A, localizada no bairro da Praça 14 de Janeiro, funciona em prédio alugado e oferece ensino fundamental do 1^o ao 5^o ano. A escola possui seis salas de aula, sala de recursos didáticos e recreativos, biblioteca, refeitório, cozinha, banheiros, diretoria, sala dos pedagogos e secretaria. Por não possuir quadra esportiva, as atividades de educação física e recreação são realizadas no pátio da escola.

Em 2013, a Escola A registrou uma matrícula inicial de 265 alunos, distribuída em 126 alunos no turno matutino e 139 alunos no turno vespertino. O desempenho escolar desses estudantes da Escola A, conforme o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB de 2011 foi de 4,3.

A Escola A tem uma gestora com formação em nível superior no curso de Pedagogia e especialização em Gestão Educacional e conta com quatorze professores que trabalham nos turnos matutino e vespertino, sendo que a grande maioria trabalha nos dois horários na respectiva escola e tem formação em nível superior completo e especialização. Dois pedagogos atuam na Escola A, um em cada turno e são formados em cursos de graduação em Pedagogia e especialização em Gestão Escolar.

A Escola A não tem profissional de apoio administrativo, os serviços são terceirizados para área de informática.

O Conselho Escolar da Escola A encontra-se em fase de implantação, absorvendo a natureza financeira, ou seja, a função executora de recursos, da Associação de Pais Mestres e Comunitários – APMC.

Na organização administrativa da Escola A identificam-se os seguintes documentos: Regimento Escolar – 2013, Proposta Curricular do Ensino Fundamental – 2013, Plano de Gestão – 2013 e Projeto Político-Pedagógico - 2013.

No Plano de Gestão da Escola A figura o Programa Mais Educação, do governo federal que tem por finalidade “induzir a ampliação da jornada escolar e a organização curricular, na perspectiva da educação integral”. (MEC, MANUAL OPERACIONAL DE EDUCAÇÃO INTEGRAL, p. 14). Esse Plano apresenta os seguintes projetos que estão sendo desenvolvidos na Escola, em 2013: Projeto “Cantinho da Leitura”; Projeto “A caminho da alfabetização” e Projeto “Matemática do dia a dia”.

Pode-se observar que, a organização e a oferta da Escola A estão centradas no ensino fundamental de 1^o ao 5^o ano no turno diurno, sem atender outras modalidades de ensino relacionadas a essa etapa, caracterizando-se por uma escola pública de pequeno porte.

A Escola B, localizada no bairro do Japiim I, funciona em prédio próprio e oferece o ensino fundamental de 1^o ao 5^o ano, nos turnos matutino e vespertino e a Educação de Jovens e Adultos – EJA, no turno noturno.

A Escola B tem quadra esportiva coberta, sala dos pedagogos, oito salas de aula, sala de mídias, sala de agente de saúde, sala de recursos didáticos e de recreação, banheiros, cozinha, refeitório, biblioteca e uma sala na qual funciona a direção, conjugada com a secretaria.

Em 2013, a Escola registra uma matrícula inicial de 515 alunos, distribuídos em 197 alunos no turno matutino, 220 no turno vespertino e 98 no turno noturno. O desempenho escolar conforme o IDEB alcançou a média 4,2 em 2011.

A Escola B tem uma gestora com formação em Pedagogia e duas especializações: Psicopedagogia e Gestão Educacional. A Escola conta com quatorze professores nos turnos matutino e vespertino e cinco professores da EJA no turno noturno, totalizando dezenove docentes. Todos os professores da Escola têm formação em nível superior. Dos dezenove professores, dez são pós-graduados

em nível de especialização. Duas pedagogas atuam na Escola B, uma pedagoga trabalha nos turnos matutino e vespertino e a outra no turno noturno, ambas formadas em Pedagogia, com especialização em Gestão Educacional.

A Escola B atua com três funcionários no apoio administrativo da secretaria, duas trabalham durante o dia e um trabalha no período noturno.

O Conselho Escolar da Escola B está em fase de implantação e além de suas atribuições, vem exercendo a função anteriormente a cargo da APMC.

Na organização administrativa da Escola B verificam-se os seguintes documentos: Regimento Escolar - 2013, Proposta Curricular do ensino fundamental – 2013 e Projeto Político-Pedagógico – 2013. A Escola faz parte do Programa Saúde na Escola (PSE) programa do governo federal, que objetiva “a formação integral dos estudantes por meio de ações de promoção da saúde”. (MEC, PROGRAMA SAÚDE NA ESCOLA).

A Escola B, em 2013, vem desenvolvendo também os seguintes projetos:

- Projeto “Lego” - visa possibilitar o desenvolvimento de atividades diversificadas, construtivas e lúdicas, com os alunos do ensino fundamental;
- Projeto “Doutor em Leitura” – busca estimular a leitura e formar leitores autônomos além de desenvolver a atenção e a concentração dentro do espaço escolar, apesar das interferências internas e externas;
- Projeto “Soletrando” - sensibiliza os alunos para a importância da escrita ortográfica, memorizar a grafia correta das palavras, relacionar as palavras e seus significados, ampliar o vocabulário dos educando através de novas palavras soletradas entre outros;
- Projeto “Língua Inglesa” – faz uso de técnicas que proporciona ao aluno adquirir o maior número de habilidades na língua inglesa;
- Projeto “Coleta Seletiva” – promove práticas ambientais que amenizem e/ou evitem os efeitos da poluição do ambiente, tendo como ponto de partida o incentivo a redução, reutilização e reciclagem de materiais contidos no lixo escolar e doméstico.

Diante do perfil das duas escolas é que se traz a análise das entrevistas semiestruturadas referentes à construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico- PPP, na perspectiva dos sujeitos.

3.2. A construção do projeto político-pedagógico na perspectiva dos sujeitos.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas nas Escolas A e B, a fim de analisar o processo de construção e implantação do projeto político-pedagógico e verificar se as diretrizes de participação da comunidade escolar e local foram contempladas nesse processo.

A pesquisa teve como sujeitos representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar e local das Escolas A e B: duas gestoras, sendo uma de cada escola; quatro pedagogos, dois de cada escola; quatro representantes do conselho escolar, dois de cada escola; dois representantes comunitários, um de cada comunidade; dois funcionários administrativos, apenas da Escola B; quatro pais e/ou responsáveis, dois de cada escola; dezoito docentes, sendo que oito professores da Escola A e dez professores da Escola B. Assim, a amostra da pesquisa alcançou 36 entrevistados.

Para dar conta do objeto da pesquisa, as entrevistas semiestruturadas direcionadas aos segmentos das duas Escolas (conforme roteiro do Apêndice II) contemplaram os seguintes temas:

- Ações da SEMED para o projeto político-pedagógico;
- Importância do projeto político-pedagógico para a gestão democrática;
- Participação dos segmentos na construção do projeto político-pedagógico;
- Principais dificuldades enfrentadas durante a construção do PPP;
- Projeto político-pedagógico: movimento/processo em atividade;
- Avaliação e reformulação do projeto político-pedagógico.

Diante dessas questões, no momento da entrevista, é que se configura o processo de construção e implantação do projeto político-pedagógico das Escolas A e B, a partir da perspectiva dos sujeitos.

No decorrer das entrevistas foram utilizados os respectivos códigos na Escola A: Gestor – G/A; Pedagogos – P1/A e P2/A; Professores – PR/A; Pais e/ou Responsáveis – P/R1/A e P/R2/A; Representante do Conselho Escolar – RCE1/A e RCE2/A; Representante Comunitário – RCE1/A. Na Escola B os códigos utilizados foram: Gestor – G/B; Pedagogos – P1/B e P2/B; Professores – PR/B; Pais e/ou

Responsáveis – P/R1/B e P/R2/B; Representante do Conselho Escolar – RCE1/B e RCE2/B; Representante Comunitário – RCE1/B; Apoio administrativo e/ou pedagógico – APA1/B e APA2/B.

A questão das ações da SEMED voltadas para o projeto político-pedagógico das escolas foi direcionada aos gestores e representantes do conselho escolar das Escolas A e B. A gestora da Escola A salientou que tem conhecimento “na maioria das vezes. Mas muitas vezes chega tudo muito em cima da hora, às vezes nem tenho conhecimento. Isso traz prejuízos para a escola” (G/A). A gestora da Escola B especificou que nas ações da SEMED foram incluídas oficinas sobre o projeto político-pedagógico.

... reuniões, oficinas para os diretores e posteriormente para os pedagogos sobre o projeto político-pedagógico [...] separadamente para que não houvesse ausência dos profissionais na escola. Seria impossível fazer com todos os segmentos, uma vez que não se pode parar aula para tais reuniões. (G/ B).

No processo de construção e implantação de um projeto político-pedagógico todos os segmentos da escola devem ter conhecimento de forma clara que o PPP é um movimento contínuo, um processo que está em constantes mudanças, portanto, a formação, mesmo em oficinas como foi citado pela gestora da Escola B, não deveria ser limitada aos gestores e pedagogos e sim, se estender a todos os segmentos da comunidade escolar e local, num processo dinâmico e fortalecedor da participação democrática.

A gestora da Escola B relata também pontos que em sua visão são negativos, no que se refere às ações da SEMED para as escolas públicas municipais de Manaus. O relato da gestora insere críticas à atuação da SEMED, no sentido de cumprimento de tarefas. “Apesar das inúmeras ações da SEMED é como se tudo que falassem ficasse à toa, pois não nos dão condição de trabalho. A fala é a mesma, não vemos mudanças concretas”.

Os pedagogos da Escola A também comentaram sobre as ações da SEMED para a construção do projeto político-pedagógico: “Há formação continuada e também assessoramento pedagógico para gestor e pedagogos nas escolas durante o ano letivo” (P2/A). Todavia, o outro pedagogo informa: “A escola oferece apenas as informações necessárias no PPP da escola. A escola não pode discordar de nada. O nosso papel é verificar o que é melhor pra escola...” (P1/A). Na Escola B, as

duas pedagogas apenas confirmaram que há formação em oficinas que tratam sobre a construção do projeto político-pedagógico (P2/A, P1/B).

Os representantes da comunidade local, tanto da Escola A quanto da Escola B, responderam que não têm conhecimento. Isso induz em afirmar que esses representantes não participaram das oficinas da SEMED, como também as escolas não informaram dessas ações nas suas reuniões.

As declarações dos gestores e pedagogos constataam que a SEMED oferece apoio pedagógico em oficinas sobre a construção do PPP. Contudo, um dos pedagogos critica a SEMED por não acatar o posicionamento dos participantes nas oficinas sobre o projeto político-pedagógico.

A importância do projeto político-pedagógico para a gestão democrática foi indagada aos gestores, pedagogos, professores e representantes do conselho escolar das duas Escolas: “O PPP incentiva e dá respaldo para a gestão. O PPP fundamenta e indica o caminho” (G/ A). Para a gestora da Escola B o projeto político-pedagógico “é o suporte da escola, a partir do PPP orienta-se o trabalho”.

Para um dos pedagogos, o projeto político-pedagógico “vem nortear de uma forma geral e integral todo o trabalho pedagógico da escola” (P1/A); O PPP proporciona organização e orientação do trabalho pedagógico e administrativo da escola” (P2/A).

As pedagogas da Escola B relataram a concepção que têm sobre o projeto político-pedagógico:

Nossa LDB é o PPP, deve ser o livro de cabeceira. Tudo tem que ter um objetivo e o PPP é a realidade da escola (P1/B); Sua importância consiste em valorizar a contribuição de todos que fazem parte da comunidade escolar, elevar os índices de aproveitamento de nossos alunos e garantir um ensino de qualidade para os mesmos (P2/B).

Diante dos comentários dos gestores e pedagogos é possível observar semelhança entre as respostas. O projeto político-pedagógico existe no sentido de nortear todas as ações da escola.

O projeto político-pedagógico vai além de agrupar objetivos e atividades diversas é um dos mecanismos da gestão que propicia uma vivência de fato democrática quando construído coletivamente proporcionando a oportunidade de se reconstruir quando necessário.

Os professores das Escolas A e B ao responderem sobre a importância do PPP para uma gestão democrática demonstraram conhecer a relevância desse instrumento no âmbito escolar:

O PPP norteia todas as ações da escola (PR1/A); Quando é democrático ele passa ser a identidade da escola (PR1/B); Devia ser feito realmente de forma democrática, mas infelizmente não é (PR2/A); Quando de fato é participativo com todos os segmentos, o PPP realmente passa ser a identidade da escola. Infelizmente aqui não foi assim de forma democrática (PR2/B); O projeto político-pedagógico norteia o trabalho pedagógico e administrativo escolar (PR3/B); Norteia o trabalho da escola, mostra o caminho (PR4/A); Através dele é que vamos saber como vamos trabalhar de acordo com as dificuldades (PR4/B); O projeto político-pedagógico direciona o trabalho escolar (PR5/A).

Os professores prosseguem comentando:

[...] norteia toda a proposta da escola (PR6/A); Norteia a proposta da escola, sem projeto político-pedagógico a escola perde sua característica. O PPP não existe, somente na teoria e digitado em um papel. Quem participa são aqueles que não opinam, não criticam, não leem, apenas assinam (PR6/B); Caracteriza o perfil da escola (PR7/A); O projeto político-pedagógico é a luz e a proposta, sem o PPP a escola perde a sua característica (PR8/A); É a partir do projeto político-pedagógico que é possível melhorar os recursos didáticos e administrativos da escola e ajudar na integração da escola com a comunidade (PR9/B); É o documento guia para toda a proposta da escola (PR10/B).

A maioria dos entrevistados afirma que o projeto político-pedagógico é o instrumento pedagógico que norteia o trabalho pedagógico e administrativo. Quando é feito com todos os segmentos, ele passa ser o reflexo da escola, como também ressaltam que o PPP é um guia, ainda no sentido de documento pronto, acabado. Todavia em algumas falas, observa-se que o projeto político-pedagógico nas duas Escolas não foi construído de forma democrática.

Quanto aos representantes do conselho escolar, um dos relatos dos entrevistados na Escola A demonstrou apenas a compreensão do que é o projeto político-pedagógico sem indicar a importância desse mecanismo para a gestão democrática: “Norteia as atividades da escola” (RCE1/A).

Outro membro do conselho escolar da Escola B declara: “Não tenho muito conhecimento. Fica difícil compreender porque não é muito explicado, apenas se faz uma reunião muito rápida, pois os alunos não podem ficar sem aula.” (RCE2/B). Diante da fala do representante do conselho escolar da Escola B verifica-se que a

falta de formação sobre o PPP não favoreceu a construção e a participação no projeto político-pedagógico na escola.

O projeto político-pedagógico é um dos mecanismos da gestão democrática que abre espaço para a escola construir coletivamente sua identidade e seu planejamento escolar, por isso é necessário uma formação continuada a respeito deste instrumento para sua formulação e permanente adequação.

O tema da participação dos segmentos da comunidade escolar no processo de construção do PPP foi aplicado aos 34 sujeitos das duas escolas, sendo 15 sujeitos da Escola A e 19 sujeitos da Escola B, do total de 36 entrevistados, em razão dessa questão não ter sido direcionada aos 02 representantes da comunidade local.

Nas respostas a essa questão, quinze sujeitos da Escola A informaram que o gestor, o pedagogo e os representantes do conselho escolar participaram do processo de construção do projeto político-pedagógico, perfazendo 100% do total e a participação dos professores no processo de construção do PPP da Escola A, demonstrada na Tabela 1, na perspectiva dos entrevistados, alcançou a maioria deste segmento.

| ESCOLA A | | | | |
|--------------------|--------|-------|--------|-------|
| Segmentos | Sim | | Não | |
| | Quant. | % | Quant. | % |
| Gestor e Pedagogo | 15 | 100 | - | - |
| Comunidade Escolar | 13 | 86,67 | 02 | 13,33 |
| Comunidade Local | - | - | 15 | 100 |

Tabela 1 – Participação dos segmentos das comunidades escolar e local no processo de construção do PPP- Escola A.

As informações da Tabela 1 indicam que, na perspectiva dos segmentos da Escola A, o gestor e os pedagogos participaram do processo de construção do projeto político-pedagógico, perfazendo 100% do total.

Em relação à participação da comunidade local, 13 sujeitos afirmaram que o segmento participou do processo de elaboração do PPP, representando 86,67% e 02 afirmaram que não ocorreu essa participação, perfazendo 13,33% das respostas.

Sobre a participação da comunidade local, todos os 15 sujeitos afirmaram que não houve participação do representante da comunidade na construção do PPP, informações que foram confirmadas durante a entrevista com o mesmo: “Não participei, não tenho filhos na escola” (RCM/A).

Considerando a perspectiva dos sujeitos da pesquisa, é possível afirmar que a comunidade escolar da Escola A, em sua grande maioria, participou do processo de construção do projeto político-pedagógico. É importante reforçar que a mobilização por parte da Escola é fundamental para viabilização da construção do PPP num processo de gestão democrática.

A Tabela 2, a seguir, apresenta as respostas dos sujeitos sobre a participação dos segmentos da comunidade escolar e local da Escola B na construção do projeto político-pedagógico.

| ESCOLA B | | | | |
|--------------------|--------|-------|--------|-------|
| Segmentos | Sim | | Não | |
| | Quant. | % | Quant. | % |
| Gestor e Pedagogo | 18 | 94,7 | 01 | 5,3 |
| Comunidade Escolar | 08 | 42,11 | 11 | 57,89 |
| Comunidade Local | - | - | 19 | 100 |

Tabela 2 – Participação dos segmentos das comunidades escolar e local no processo de construção do PPP- Escola B.

Dos 19 entrevistados da Escola B, 18 afirmaram que tanto o gestor quanto os pedagogos participaram do processo de construção do projeto político-pedagógico da Escola, perfazendo 94,7% do total. Apenas 01 dos entrevistados respondeu que essa participação não ocorreu.

No que se refere à participação da comunidade escolar, 11 afirmaram que não houve participação, representando 57,89% do total de respostas. Na ótica dos entrevistados, a participação da comunidade local não foi representativa na elaboração do projeto político-pedagógico, induzindo que o processo de elaboração permaneceu centrado no gestor.

Todos os sujeitos também relataram que o representante da comunidade não participou do processo de construção do projeto político-pedagógico, perfazendo 100%. Dados confirmados através da entrevista com o próprio representante: “Não tive como participar, a comunidade não participa porque muitos trabalham ou estudam” (RCM/B).

A forma de participação na elaboração do PPP foi indagada apenas aos segmentos de professores e representantes do conselho escolar das duas Escolas. As declarações dos professores expressam diferentes níveis de participação na elaboração do projeto político-pedagógico. Para um primeiro grupo de professores a participação ocorreu de forma mais ativa:

Participei através das reuniões que aconteceram, dei algumas opiniões (PR3/A); Participamos nas reuniões que aconteceram no dia do planejamento (PR3/B); Participei na reunião com os professores (PR4/A); Aconteceram reuniões, nessas nós participamos, discutimos sobre assuntos referentes ao processo escolar (PR5/A); Eu participei, estive presente em todas as reuniões que foram realizadas, discutimos sobre os problemas da escola (PR6/A); Eu participei nas reuniões que foram feitas para discutir o PPP (PR7/A); Eu participei nas reuniões que foram feitas de forma separada, deu para decidir sobre alguns projetos (PR8/A); Participamos das reuniões que foram feitas no dia do planejamento, nós nos dividimos em reuniões sobre a construção do projeto político-pedagógico e planejamento das aulas (PR8/B); Eu participei dando minha opinião e sugerindo algumas coisas para melhoria da escola (PR10/B).

Um segundo grupo de docentes relata não ter participado ou participado de forma esporádica do processo de construção do PPP:

Participamos de algumas reuniões que foram feitas no dia de planejamento (PR1/B); Participei quando foi possível, ocorreram algumas reuniões, os alunos foram liberados mais cedo (PR2/A); Participamos das reuniões, mas tudo foi muito rápido por conta dos prazos dados pela SEMED (PR2/B);

Participação em reunião só por estar presente pra mim não é participar (PR5/B); Eu não participei de nenhuma (PR6/B); Não tivemos como participar ativamente dessa construção porque não temos tempo para reunir, fica tudo fragmentado (PR7/B); Nós participamos de reuniões durante o dia e foram poucas (PR9/B).

Pelas informações dos professores a forma de participação no projeto político-pedagógico foi feita através de reunião tanto na Escola A quanto na Escola B, sendo que na Escola B as reuniões sobre o PPP foram realizadas junto com o planejamento pedagógico escolar.

Os representantes do conselho escolar das Escolas A e B também responderam como participaram do processo de construção do projeto político-pedagógico:

Poucas foram as reuniões, são rápidas e pontuais, mas, foi possível discutir sobre algumas coisas (RCE1/A); Participamos do processo nas reuniões que foram feitas para discussão sobre o PPP (RCE1/B); Nós participamos sugerindo algumas ações para melhoria do ensino (RCE2/A).

As declarações dos representantes do conselho escolar das Escolas A e B demonstram que esse segmento participou das discussões em reuniões promovidas pela escola na elaboração do projeto político-pedagógico.

Por ocasião da entrevista foi perguntado sobre as dificuldades enfrentadas na construção do projeto político-pedagógico para todos os segmentos das Escolas A e B. A gestora da Escola A expressou que “os pais não podem participar por não ter horário disponível. É difícil realizar esse trabalho” (G/A). A gestora da Escola B ressaltou situações que dificultam o processo de construção do PPP.

[...] Não podemos parar a aula dos alunos. Os professores não podem ficar após o horário, há professores que trabalham em outra escola. Outros são porque não querem mesmo, acham perda de tempo, afinal de contas não recebem hora extra. O problema também é que não podemos mudar muita coisa, pois a SEMED não aceita e manda de volta para refazer [...] (G/ B).

As gestoras tanto da Escola A quanto a Escola B evidenciam a dificuldade de reunir os segmentos da comunidade escolar principalmente os professores e os pais ou responsáveis na elaboração do projeto político-pedagógico. Em relação aos professores essa é uma situação da precarização do docente que impede uma atuação efetiva nas atividades da escola, além da sala de aula, a exemplo do PPP. Contudo, a declaração da gestora da Escola B evidencia a forma autoritária da

SEMED em não considerar a autonomia da escola, elemento contrário num processo de construção democrática do projeto político-pedagógico.

Os pedagogos da Escola A e B salientaram diversas situações que dificultam o processo de construção do projeto político-pedagógico. Uma dessas é revelada pela pedagoga da Escola A: “existe professor que cria problemas, discordam de algumas coisas, porém não ajudam. Muitos também não têm horário disponível” (P1/A). A outra pedagoga relata: Há professores que trabalham em outra escola e que não podem ficar no horário contrário ao seu [...] Fizemos reuniões separadas com pais e professores. Poucos pais vêm e quando vem, ficam ociosos querendo logo ir para casa (P2/A).

Para os pedagogos da Escola B, um dos principais fatores que dificulta o processo de construção do projeto político-pedagógico é “reunir todos os envolvidos” (P1/B); “Aglutinar a comunidade escolar e local. Há professor que trabalha em outra escola e muitas vezes não pode ficar para as reuniões” (P2/B).

A visão dos pedagogos da Escola A e B coincidem com a dos gestores, enfatizando a dificuldade de reunir todos os segmentos, sobretudo pais e professores.

Os professores da Escola A e da Escola B salientaram os obstáculos que enfrentaram durante o processo de construção do projeto político-pedagógico. Os professores da Escola A comentaram:

A dificuldade é reunir todos, pois há professores que trabalham em outros locais e os alunos não podem ficar sem aula (PR1/A); A escola não pode parar para construir o PPP por falta de tempo (PR3/A); Reunir todos os professores, não há tempo para isso, as reuniões foram separadas (PR4/A); O tempo para reunir todos, porque as crianças não podem ficar sem aula (PR7/A). O tempo foi o principal problema. Não temos tempo para tantas reuniões (PR8/A).

Os professores da Escola B relataram os fatores que dificultaram o processo de construção do PPP da Escola:

Falta de participação dos pais, colocam sobre a escola a responsabilidade, essa é uma das grandes dificuldades que escola enfrenta (PR/1B); Acaba que fica tudo para o pedagogo e o gestor. A SEMED dá prazo para construir e nem sempre o prazo é adequado às necessidades e a realidade da escola (PR2/B); As reuniões foram feitas no dia do planejamento. Como fazer planejamento e discutir PPP? (PR3/B); A comunidade não se disponibiliza a estar presente. Os professores que trabalham em outro turno não podem

ficar para participar (PR4/B); Com certeza a principal dificuldade foi o tempo disponível para as reuniões (PR5/B).

A fala dos professores das Escolas A e B confirma os argumentos dos gestores e dos pedagogos que muitos pais ou responsáveis e alguns professores não estiveram presentes nas reuniões de formulação do projeto político-pedagógico, sobretudo os docentes devido ao cumprimento de jornada de trabalho em outra escola. Os professores da Escola B salientaram outra dificuldade na construção do PPP que foi o prazo estabelecido pela SEMED para a entrega do PPP.

A opinião dos pais da Escola A e B revelaram as dificuldades nesse processo de elaboração do PPP:

Muitos não comparecem, porque trabalham e não podem faltar para participar da reunião. O horário não bate com o nosso (P/R1/A); Precisamos entender o que é, e para que serve o projeto político-pedagógico (P/R2/A); Precisam nos explicar melhor! (P/R1/B); O problema é que nós pais não temos tempo para participar, geralmente as reuniões são realizadas durante a semana e a gente trabalha (P/R2B).

Nas declarações dos pais e/ou responsáveis a dificuldade nas reuniões sobre o projeto político-pedagógico é a falta de tempo disponível em razão de suas ocupações, na maioria das vezes com uma intensa jornada de trabalho diário, acrescida de maior esclarecimento sobre o PPP.

Essa indisponibilidade de tempo foi ressaltada pelos membros do conselho escolar das duas Escolas:

Falta mais compromisso de todos, disponibilidade. Há acomodação de muitos profissionais (RCE1/A); Não temos tempo para reunir e focalizar a construção do PPP (RCE2/A); É difícil disponibilizar tempo para as reuniões (RCE1/B); Falta maior comunicação entre os segmentos da escola (RCE2/B).

O representante da comunidade da Escola A não comentou sobre as dificuldades encontradas no processo de elaboração do PPP. Quanto ao representante da comunidade da Escola B, o mesmo ressaltou “Falta tempo para participarmos das reuniões” (RCM1/B).

Os profissionais do serviço de apoio administrativo e/ou pedagógico da Escola B apontaram a ocorrência das dificuldades, sem especificar os fatores: “Não

houve dificuldades, todos participaram” (APA1/B); “O serviço de apoio não participou da forma que poderia ter participado” (APA2/B).

Na perspectiva desse segmento tanto da Escola A quanto da Escola B as dificuldades são a falta de tempo para elaboração do PPP, em razão do trabalho dos pais e/ou responsáveis e a carga horária em outra escola pelos professores.

A questão que indaga se o projeto político-pedagógico está sendo implantando nas Escolas A e B foi direcionado aos gestores, pedagogos, professores e membros do conselho escolar da Escola A e B, os quais declararam: “Nós nos preocupamos em implantar as propostas que constam no PPP, apesar das dificuldades que escola enfrenta na sua elaboração” (G/A); “Depois de pronto cabe a escola seguir a proposta que consta no projeto político-pedagógico (G/B).

Os pedagogos da Escola A e B expressaram suas opiniões diante da questão:

O PPP está sendo colocado em prática. Apesar dele não ter sido construído de forma democrática. Os projetos propostos são colocados em prática, assim como as outras atividades pedagógicas e administrativas (P1/A); Encontramos dificuldades em algumas ações, pois o que está no documento é uma coisa, mas quando vamos a realidade nos deparamos com muitas dificuldades: famílias desestruturadas, profissionais descompromissados (P2/A); Sim estamos implantando; Sim, está sendo implantado (P2/B).

Todos os professores entrevistados da Escola A confirmaram a implantação do projeto político-pedagógico. Na Escola B, dentre os dez professores entrevistados, três afirmaram que o projeto político-pedagógico está sendo colocado em prática enquanto sete responderam que apenas uma parte.

Muitas coisas precisam de recursos financeiros e nem sempre a escola dispõe (PR1/B); Não está sendo implantado, porque o que deveria ser pensado não se pode fazer por falta de tempo (PR2/B); Está sendo implantado em partes. Deveríamos no mínimo reformular o PPP duas vezes ao ano para tirar o que não deu certo, mas, pelo tempo que não dispomos fica difícil (PR3/B); Em minha opinião, acho que não por completo, tem algumas ações que nós não conseguimos colocar em prática (PR4/B); O projeto político-pedagógico não está sendo colocado em prática por completo em nossa escola, pois nem tudo que planejamos dá certo (PR8/B).

Um dos representantes do Conselho Escolar da Escola A respondeu que em sua opinião o PPP “está sendo colocado em prática” (P2/A) enquanto que o outro representante salientou: “Falta recurso financeiro e estrutura física para a ação de

alguns projetos” (RCE1/A). Na Escola B, um dos membros do Conselho Escolar respondeu “sim, o projeto político-pedagógico de nossa escola está em implantação” (RCE1/B), todavia o outro membro do Conselho Escolar sem especificar as razões respondeu: “Não, em minha opinião o projeto político-pedagógico não está sendo colocado em prática” (RCE2/B).

Na ótica dos segmentos das Escolas A e B, o PPP está sendo implantado, porém com certa dificuldade, principalmente as ações referentes aos projetos.

A questão que trata sobre o que a comunidade escolar pensa a respeito da necessidade de reformular o projeto político-pedagógico da escola foi indagada aos gestores, pedagogos e membros do conselho escolar das Escolas A e B. Na opinião da gestora da Escola A, “está muito novo, mas caso seja necessário se fará” (G/A). A gestora da Escola B relata: “É importante reformular sempre. O que precisaria era mais tempo para reuniões, pois a aula não pode parar [...] poderia se fazer um dia de PPP, para que toda a comunidade possa discutir, definir e planejar o PPP” (G/B).

Os pedagogos das Escolas A e B também responderam:

Mesmo com as dificuldades existentes, verificamos que ao longo do cotidiano outras questões vão aparecendo e que merecem maior reflexão da comunidade escolar (P2/A); Para os dias atuais sim, as adequações vem de acordo com a realidade (P1/B); Sempre há necessidade de reformulação no projeto político-pedagógico, considerando as alterações que surgem de um ano para o outro (P2/B).

Na visão dos representantes do conselho escolar das Escolas A e B “é importante reformular para acrescentar novas ações” (RCE1/A); “Sempre precisa reformular” (RCE2/A). “Tem que reformular é importante renovar” (RCE1/B); “Já que não foi assim tão democrático, acho que teria que tentar uma nova construção” (RCE2/B).

Diante das declarações, observa-se que a maioria dos entrevistados concorda sobre a necessidade de reformulação do projeto político-pedagógico.

Os resultados das entrevistas com todos os segmentos da comunidade escolar e local das duas Escolas apresentam pontos comuns e divergências no processo de construção e implantação do PPP.

As ações da SEMED voltadas para a construção do projeto político-pedagógico nas escolas públicas foram realizadas em formação e assessoramento pedagógico na Escola A. Na Escola B, essas ações foram desenvolvidas através de

oficinas e reuniões, em ambas as Escolas, centradas nos gestores e pedagogos, ou seja, essas ações não se estenderam aos demais segmentos como, por exemplo, os representantes do conselho escolar e os professores.

A formação continuada e assessoramento pedagógico limitado aos gestores e pedagogos sem a participação dos demais segmentos é um obstáculo para um processo de gestão democrática. É imprescindível uma formação continuada para todos os segmentos da comunidade escolar e local a respeito da gestão democrática, abrangendo as políticas públicas para a gestão democrática da educação básica e as concepções e configurações do projeto político-pedagógico.

A comunidade escolar da Escola A e da Escola B, em sua maioria, conhece a importância do projeto político-pedagógico como construção coletiva, como norteador das ações da escola e como documento guia, no entanto trazem uma concepção de documento concluído. O PPP configura-se num processo contínuo da gestão escolar.

No que diz respeito a participação dos segmentos da Escola A no processo de construção do PPP, pode-se dizer que o gestor, os pedagogos, os professores e os pais ou responsáveis participaram através das reuniões. A Escola A conseguiu reunir a maioria dos segmentos para elaborar o projeto político-pedagógico. A Escola B não conseguiu reunir todos os segmentos, sobretudo os professores e pais ou responsáveis, centrando a construção do PPP no gestor e nos pedagogos da Escola, além disso, essa participação ocorreu nas reuniões de planejamento escolar.

O projeto político-pedagógico precisa expressar a realidade da escola e para isso, deve ser realizado com a participação da comunidade escolar e local, ou seja, a formulação e reformulação devem partir das reflexões e discussões de todos os segmentos. É nesse processo que haverá troca de experiências entre a comunidade escolar e a comunidade local, como também favorecerá as mudanças na escola que devem incidir na melhoria da qualidade do ensino.

Esse processo de participação dos segmentos não pode limitar-se ao momento de construção do projeto político-pedagógico, mas abranger a execução, a avaliação e adequações ou reformulações quando necessárias.

A principal dificuldade enfrentada pelas Escolas A e B no processo de construção do projeto político-pedagógico está em reunir todos os segmentos, da

comunidade escolar em especial os professores que trabalham em outra escola e dos pais ou responsáveis que trabalham o dia todo.

Mesmo diante das dificuldades para a formulação do PPP, esse instrumento foi implantado nas duas Escolas, contudo certos projetos que integram o projeto político-pedagógico da Escola A e da Escola B não são desenvolvidos por entraves das condições estruturais das escolas.

Não obstante o PPP ter sido implantado nas duas Escolas observa-se o interesse da maioria dos segmentos da Escola A e da Escola B em proceder a adequação e/ou reformulação do projeto político-pedagógico. Daí a necessidade do PPP ser visto pela comunidade escolar como instrumento que deve estar num processo em movimento.

Os resultados das entrevistas demonstram que o projeto político-pedagógico necessita ser inserido num processo de gestão democrática como mecanismo de realização das atividades da escola.

A gestão democrática nas escolas públicas viabiliza o projeto político-pedagógico concebido a partir das práticas coletivas, portanto com a participação da comunidade escolar e local, durante a construção, avaliação e reformulação e/ou adequação contínua.

Assim, o projeto político-pedagógico dever ser priorizado por uma gestão democrática escolar como instrumento que proporciona melhoria da qualidade de ensino.

Considerações Finais

A análise das diretrizes, das ações do poder municipal de Manaus e do processo de construção e implantação do Projeto Político-Pedagógico - PPP em duas escolas públicas municipais de ensino fundamental foi articulada com as políticas públicas instituídas para a educação nacional e local, à luz da gestão democrática do ensino público.

A partir dos anos de 1990, a democratização do ensino público é firmada na política nacional de educação incorporando diretrizes para a gestão da educação básica. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN de 1996 reafirma o princípio constitucional de 1988 da gestão democrática do ensino público e estabelece as diretrizes para a gestão dos sistemas de ensino da educação básica, exigindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e da comunidade escolar e local.

Nessa direção, a democratização da escola pública tem por necessidade a construção de espaços e instrumentos de participação da comunidade, dentre os quais, o projeto político-pedagógico. O projeto político-pedagógico norteia o trabalho a ser realizado pela gestão escolar e propicia uma metodologia que define de que maneira, quando e por quem será operacionalizado no cotidiano da escola pública.

Essa diretriz é retomada no Plano Nacional de Educação – PNE/2001-2010 e no Plano de Metas de 2007 do Ministério da Educação e Cultura – MEC em que estabelece que a construção do projeto político-pedagógico deve envolver a comunidade escolar, porém respeitando as especificidades da escola.

Posteriormente, é oportuno destacar as reivindicações apresentadas da Conferência Nacional da Educação – CONAE de 2010, nas quais se observa que a construção do PPP deve articular com a realidade e as necessidades da escola e assegurar a participação da comunidade escolar em processos democráticos.

Os resultados da pesquisa apontam que, em certa medida, as diretrizes para o PPP foram reafirmadas pelo poder municipal de Manaus. A Secretaria Municipal de Educação – SEMED concretiza essas diretrizes num roteiro para elaboração do projeto político-pedagógico das escolas públicas da rede municipal de ensino em 2010 e na definição de Orientações Pedagógicas de 2012. Nessas orientações, o PPP é considerado como um dos mecanismos indispensáveis para a gestão

educacional, no sentido de avançar na conquista de espaços democráticos na escola pública.

Essas diretrizes são inseridas no Regimento Geral para as escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus de 2012, fixando a responsabilidade das escolas para elaboração e implantação do projeto político-pedagógico, com ênfase na participação de todos os segmentos da comunidade escolar, porém não salientando a comunidade local.

No Regimento de 2012 verifica-se atribuições para os segmentos da comunidade escolar relacionadas à construção e implantação do projeto político-pedagógico. Nesse aspecto, é importante trazer que o Regimento de 2012 ressalta, nas competências do Conselho Escolar, a importância desse órgão colegiado como mobilizador da construção do PPP em processos democráticos da escola.

A diretriz de democratização da gestão, a partir da construção do projeto político-pedagógico, com a participação da comunidade escolar e local, faz parte dos Planos de Metas da SEMED de 2010 e 2011.

No período de 2011 a 2013, a SEMED acompanha a construção do projeto político-pedagógico das escolas públicas das sete divisões regionais da rede municipal. Dessas sete divisões, apenas duas (DRE IV e DRE VI) conseguiram construir o PPP em todas as escolas.

Diante dessas diretrizes, metas e ações a respeito do projeto político-pedagógico, verifica-se que apesar do poder municipal de Manaus ressaltá-lo como instrumento indispensável para a gestão democrática escolar, constata-se que a SEMED elabora um roteiro padrão para a construção do PPP. Nesse procedimento, a SEMED inviabiliza o atendimento das especificidades de cada escola no projeto político-pedagógico, numa visível contradição entre as diretrizes e a operacionalização das ações.

A análise também demonstra que a SEMED considera o projeto político-pedagógico como documento que deve ser construído, sem a perspectiva de movimento contínuo. Além de que, a análise retrata que a SEMED focaliza o acompanhamento do processo construção e implantação do PPP em elementos quantitativos para cumprimento de metas, deixando de lado fatores mais significativos, dentre os quais as condições materiais das escolas e a formação continuada para todos os segmentos da comunidade escolar.

Os resultados da pesquisa ganham reforço nas entrevistas com os representantes dos segmentos da comunidade escolar e local das duas escolas públicas de ensino fundamental da rede municipal localizadas na zona sul de Manaus.

Na visão dos segmentos da comunidade escolar, participantes da pesquisa, as ações da SEMED no processo de construção e implantação do projeto político-pedagógico estão refletidas numa rápida formação e assessoramento.

Os segmentos da comunidade escolar e local das duas Escolas em sua maioria reconhecem a importância do PPP em processos coletivos e como instrumento norteador das ações da escola, além da necessidade de sua constante reformulação, todavia trazem uma concepção de documento concluído.

No processo de construção do PPP, a Escola A congregou a maioria dos segmentos da comunidade escolar, entretanto na Escola B a construção do projeto político-pedagógico centrou-se mais ao gestor e aos pedagogos. As duas Escolas apresentaram dificuldades de maior participação em relação aos pais e/ou responsáveis devido o trabalho nos horários das reuniões da escola e em relação aos professores, pela condição de trabalho, na maioria com jornadas em outras escolas.

A participação na construção do projeto político-pedagógico nas duas Escolas apresentam modos diferenciados. Na Escola A foram realizadas reuniões específicas para tratar da construção do PPP, contudo na Escola B, as reuniões foram realizadas durante o planejamento escolar.

Os resultados da pesquisa possibilitam uma reflexão da política educacional formulada pelo poder municipal de Manaus em relação à construção e implantação do projeto político-pedagógico nas escolas públicas.

A construção e reconstrução do PPP exige um processo contínuo, em constante movimento. É necessário avançar na concepção do projeto político-pedagógico como instrumento que favorece a vivência democrática necessária para a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade local.

A participação da comunidade escolar e local no PPP representa um dos meios de garantir a gestão democrática no interior das escolas, justamente por ser um espaço de discussão, definição dos objetivos e tomada decisão dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola.

O PPP é a própria organização do trabalho da escola e é um instrumento de luta, possibilitando se posicionar frente aos desafios diários, assim evitando o poder autoritário e centralizador da gestão escolar.

Portanto, o projeto político-pedagógico representa um mecanismo essencial para as transformações da escola, visando construir processos de gestão democrática e conseqüentemente, contribuindo com a melhoria da qualidade do ensino público.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. C. Estado, planejamento e democratização da educação. FARIA, L. C. M. e SOUZA, D. B. (orgs.). **Desafios da Educação Municipal**. Rio de Janeiro/RJ: DP & A, 2003.

BEZERRA, A. Projeto Político-Pedagógico: exigência e desafio. **Amazônida**, ano 9, n. 2. Manaus: EDUA, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** – 1988. Brasília: Senado Federal, 1998.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: www.mec.gov.br/legislação. Acesso em 16 de janeiro de 2012.

_____. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Plano Nacional de Educação**. Disponível em: www.mec.gov.br/legislação. Acesso em 16 de janeiro de 2012.

_____/ MEC. **Projeto de Lei: Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020**. Disponível em: www.mec.gov.br/legislação. Acesso em 04 de dezembro de 2011.

_____/ MEC **Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 – Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação**.

_____/ MEC. **Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Disponível em: www.mec.gov.br/legislação. Acesso em 16 de janeiro de 2012.

_____/ MEC. **Programa Saúde na Escola**. Acesso em 20 de dezembro de 2013.

_____/ MEC. **Manual Operacional de Educação Integral**. Acesso em 20 de dezembro de 2013.

_____/ MEC. **Conferência Nacional de Educação – 2010: Construindo o Sistema Nacional Articulado: o Plano Nacional de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação** – Documento Final. Brasília, 2010.

BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. **Gestão da Educação: o Município e a Escola. Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. S. (orgs.). São Paulo/SP: Cortez Editora, 2001.

BORDIGNON, G. Conselho Escolar e Projeto Político-Pedagógico. In: Veiga, I. P. A. (org.). **Quem Sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. 2ª Ed. Campinas/SP: Papyrus, 2010.

BUSSMANN, A. C. O Projeto Político-Pedagógico e a Gestão da Escola. VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**. 28ª Ed. Campinas/SP: Papyrus, 2010.

CALDAS, E. C. R.; PINHEIRO, M. G. S. P. Política Educacional, Poder Municipal e Gestão Escolar: exigências e diretrizes para as escolas públicas de Manaus. **ANPAE**, 2011.

CARVALHO, M. H. O. C. Projeto Político-Pedagógico: definições da escola ou para a escola? **EPENN**, 2009.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3ª ed. São Paulo/SP: Cortez, 1991.

_____. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**, 6ª ed. Cortez São Paulo/SP, 1998.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, São Paulo/SP: v. 18, n.2, jul./dez, 2002.

_____. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. de (org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

DOURADO, L. F. Política e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, vol. 28, nº 100, Campinas/SP: UNICAMP, out./2007.

_____. (org.) **Plano Nacional de Educação (2011-2020): avaliação e perspectivas**. 2ª ed. Editora UFG Autêntica. 2011.

FAGUNDES, M. C. V. A implementação do Projeto Político-Pedagógico na escola Fundamental. VEIGA, I. P. A. (org.). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. 2ª Ed. Campinas/SP: Papyrus, 2010.

GADOTTI, M. **Concepção Dialética da Educação: um estudo introdutório**. 11ª Ed. São Paulo/SP: Cortez, 2000.

GOMES, A. M; CLÍMACO, A. C. A.; LOUREIRO, M. C. S.; LOUREIRO, W. N. A educação básica e o novo Plano Nacional de Educação. In: DOURADO, L. F. (org.) **Plano Nacional de Educação (2011-2020):** avaliação e perspectivas. 2. Ed. Goiânia: Editora UFG; Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011.

GRACINDO, R. V. O Gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n.4, jan./jun, 2009

GUTIERREZ, G. H. e CATANI, A. M. Participação e gestão escolar: Conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação:** Atuais tendências, novos desafios. São Paulo/SP: Cortez, 2011.

KOSIK, K. **Dialética do concreto**. 2ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Paz e Terra, 1986.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de, e TOSCHI, M. S. **Educação Escolar:** políticas, estruturas e organização. 10ª ed. São Paulo/SP: Cortez, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Pesquisa em Educação:** Abordagens qualitativas. São Paul/SP. EPU. 1986.

MANAUS/PMM/CME – Res. 011/2011- **Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus**, 2011.

_____. Res. 007/2012- **Regimento Geral das Unidades de Ensino da Rede Pública Municipal de Manaus**, 2012.

MANAUS/PMM/SEMED – **Relatório Final da III Conferência Municipal de Educação**, 2009.

_____. **Orientações para elaboração do projeto político-pedagógico**. Manaus 2010.

_____. **Plano de Metas**. Manaus, 2011.

_____. **Orientações Pedagógicas**. Manaus, 2012.

_____. **Cadastro Geral das Escolas Municipais de Manaus**. Manaus: 2012.

MANAUS/SEMED/DAM. **Relatório sobre status do projeto político-pedagógico nas DREs.** Manaus, 2011.

MANAUS/SEMED/DAM. **Relatório sobre status do projeto político-pedagógico nas DREs.** Manaus, 2012.

_____. **Relatório sobre status do projeto político-pedagógico nas DREs.** Manaus, 2013.

MENDONÇA, E. F. **A Regra e o Jogo:** democracia e patriotismo na educação brasileira. Campinas/SP: FE/ UNICAMP, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 23ªed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, M. C. S (org.); DESLANDES, S. F. e GOMES, R. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 30ªed. Petrópolis: Vozes, 2011.

NEVES, E. Projeto político-pedagógico: da construção à implementação. In: OLIVEIRA, M. A. *et. al.* (org.). **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, M. A. *et. al.* (org.). Projeto político-pedagógico: da construção à implementação. **Gestão Educacional:** novos olhares, novas abordagens. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

PARO, V. H. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.** Brasília, mai./ago. 1992.

PINHEIRO, M. G. S. P.; CALDAS, E. C. R. Políticas Públicas, gestão Escolar e projeto político-pedagógico: a participação da comunidade em escolas públicas do ensino fundamental (Zona Leste – Manaus). **ANPAE/AM,** 2009.

_____. Políticas Públicas e Gestão Escolar: a participação da comunidade nas escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus. VELANGA, C. T.; BRASILEIRO, T. S. A.; COLARES, M. L. I. S. e COLARES, A. A. (org.). **Gestão Educacional: desafios e possibilidades na contemporaneidade.** EDUFRO, 2009.

_____. Gestão Democrática da Escola Pública e Participação da Comunidade: princípios, diretrizes e novas abordagens. **Simpósio Amazônico sobre Políticas Públicas em Educação,** 2010.

_____. A Política da gestão escolar: diretrizes e desafios para as escolas públicas municipais de Manaus. **Amazônida,** ano 17, nº 02, jul/dez, 2012 Manaus: EDUA.

RIBEIRO, A. A gestão Democrática do Projeto Político-Pedagógico na Escola Pública de Educação Básica. **ANPAE**, 2009.

ROSSI, V. L. S. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico**: entre corações e mentes. São Paulo/SP: Moderna, 2000.

SANFELICE, José L. Dialética e Pesquisa em Educação. LOMBARDI, C. e SAVIANI, D. (orgs.). **Marxismo e Educação**. Campinas/SP: Autores Associados, 2005.

SILVA, J. G. Da educação de qualidade total à qualidade social da educação. **Amazônida**, ano 6, n. 2, p.89. Manaus: EDUA, 2001.

SPÓSITO, M. P. Educação, Gestão Democrática e Participação Popular. BASTOS, J. B. (org.) **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro/RJ: DP&A: SEPE, 2ª ed. 2001.

VEIGA, I. P. A. Inovações e Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **CEDES**, Campinas, v. 23, n. 61, dezembro 2003. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>

VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: Uma construção possível. 28ª Ed. Campinas/SP: Papirus, 2010a.

_____. Conselho Escolar e Projeto Político-Pedagógico. VEIGA, I. P. A. (org.). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político-pedagógico**. 2ª Ed. Campinas/SP: Papirus, 2010b.

_____. Perspectivas para a reflexão em torno do projeto político-pedagógico. VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. R. (orgs.). **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico**. 14ª Ed. Campinas/SP. Papirus, 2010c.

BIBLIOGRAFIA

BETINI, A. G. A construção do Projeto Político-Pedagógico da escola. **EDUC@ção - Rev. Ped.** - UNIPINHAL – Esp. Sto. do Pinhal – SP, v. 01, n. 03, jan./dez. 2005.

BEZZERRA, A. Gestão Democrática – Elementos de qualidade do ensino e de uma escola cidadã, **ANPAE**, 2009.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro/RJ Paz e Terra, 1986.

_____. **Qual democracia?** Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo/SP: Loyola, 2010.

CAVAGNARI, L. B. **Projeto Político-Pedagógico, Autonomia e Realidade Escolar: Entraves e Contribuições**. VEIGA, I. A. P., RESENDE, L. M. G. ESCOLA: Espaço do Projeto Político-Pedagógico. Campinas/SP: Papirus Editora, 2010.

EYNG, A. M. Projeto Político Pedagógico: planejamento e gestão da escola. **Revista Educação em Movimento**. V. 1, n.2, Curitiba, maio-ago./2002.

_____. Projeto Pedagógico: construção coletiva da identidade da escola, um desafio permanente. **Revista Educação em Movimento**. V.1, n.1. Curitiba, jan.-abr./2002.

FRIGOTTO, G. Os delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional. GENTILI, Pablo (org.). **Pedagogia da exclusão: crítica ao neoliberalismo em educação**. 9ª Ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2001.

_____. Escola Pública Brasileira na Atualidade. LOMBARDI, J. C., SAVIANI, D., NASCIMENTO, M. I. M. **A Escola Pública no Brasil: história e historiografia**. Campinas/SP: Autores Associados, 2005.

GANDIN, D., GANDIN, L. A. **Temas para um projeto político-pedagógico**. Petrópolis/SP: Vozes, 2000.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola**: Artes e ofícios da participação coletiva. 18ª ed. Campinas/SP: Papirus, 2012.

OCELLI, C. **O Processo de Construção de Projetos Político-Pedagógicos no Espaço Escolar e suas Implicações na Democratização da Gestão**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Educação - UFMG, 1997.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo/SP: Ática, 2007.

PERONI, V. **Política educacional e papel do Estado: no Brasil dos anos 1990**. São Paulo/SP: Xamã, 2003.

ROSSI, V. L. S. Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. **Cadernos CEDES**, nº. 55, São Paulo/SP: Cortez, 2002.

_____. Projetos político-pedagógicos emancipadores: histórias ao contrário. **Cadernos CEDES**, vol. 23, n.61. São Paulo/SP: Cortez, 2003.

_____. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico: entre corações e mentes**. São Paulo/SP: Moderna, 2004.

SAVIANI, D. **A nova lei da educação**. LDB: Trajetória, limites e perspectivas. 4ª ed. Campinas/SP: Autores Associados, 1998.

SEVERINO, A. J. O projeto político-pedagógico: a saída para a escola. **Revista de Educação AEC**, Brasília, v.27, n.107, jun. 1998.

SILVA, M. A. Do projeto político do Banco Mundial: ao projeto político pedagógico da escola pública brasileira. **Cadernos CEDES**, vol. 23, n.61, São Paulo/SP: Cortez: 2003.

APÊNDICES



Apêndice I - Questionário

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

ESCOLA: _____

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA – IDEB

ANO/ MÉDIA _____

ANO/ MÉDIA _____

PROVINHA BRASIL _____

1. ETAPAS E MODALIDADES DE ENSINO POR TURNO - 2013

1.1 EDUCAÇÃO INFANTIL

MATUTINO

() 4 ANOS

() 5 ANOS

VESPERTINO

() 4 ANOS

() 5 ANOS

1.2 ENSINO FUNDAMENTAL

MATUTINO

() 1º ao 4º ANO

() 5º ao 9º ANO

VESPERTINO

() 1º ao 4º ANO

() 5º ao 9º ANO

NOTURNO

() 5º ao 9º ANO

() EJA

**2. MATRÍCULA POR ETAPAS E MODALIDADES DE ENSINO POR
TURNO - 2013**

| NÍVEL DE ENSINO/TURNO | MATUTINO | VESPERTINO | NOTURNO | TOTAL |
|------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------|
| EDUCAÇÃO INFANTIL | | | | |
| ENSINO FUNDAMENTAL | | | | |
| EJA | | | | |
| TOTAL GERAL | | | | |

3. NÚMERO DE PROFESSORES POR ETAPAS E MODALIDADES DE ENSINO

EDUCAÇÃO INFANTIL _____

ENSINO FUNDAMENTAL _____

EJA _____

TOTAL _____

4. FORMAÇÃO DOS DOCENTES

| NÍVEL DE ENSINO | SUPERIOR INCOMPLETO | LICENCIATURA | PÓS-GRADUAÇÃO | |
|------------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|
| | | | ESPECIALIZAÇÃO | MESTRADO |
| ----- | ----- | ----- | | |
| EDUCAÇÃO INFANTIL | | | | |
| ENSINO FUNDAMENTAL | | | | |
| E J A | | | | |

5. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA ESCOLA/ FORMAÇÃO

GESTOR(A) _____

FORMAÇÃO : _____

PEDAGOGO(A) _____

FORMAÇÃO: _____

APOIO PEDAGÓGICO _____

FORMAÇÃO: _____

APOIO ADMINISTRATIVO _____

FORMAÇÃO: _____

PROFESSORES: _____

OUTROS (ESPECIFICAR) _____

6. CONSELHO ESCOLAR:

() SIM

() NÃO

APMC

() SIM

() NÃO

COMENTÁRIOS:

7. DOCUMENTOS:

| | | |
|-----------------------------|---------|---------|
| REGIMENTO ESCOLAR | () SIM | () NÃO |
| PROPOSTA CURRICULAR | () SIM | () NÃO |
| PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO | () SIM | () NÃO |
| ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS | () SIM | () NÃO |
| OUTROS | | |

8. PROJETOS EM ANDAMENTO NA ESCOLA - 2013

Apêndice II – Roteiro de Entrevista - GESTOR (G)

1. A gestão da escola tem conhecimento das ações da SEMED voltadas para o Projeto Político-Pedagógico – PPP?

SIM () NÃO ()

Comentários

2. Qual a importância do PPP para a gestão democrática?

3. Quais os segmentos da escola que participaram na construção do PPP:

- Gestor(a) e Pedagogo(a)

SIM () NÃO ()

- Comunidade escolar (pedagogo, serviço de apoio pedagógico e administrativo, professores, membros do Conselho Escolar, representantes da APMC).

SIM () NÃO ()

- Comunidade Local (representantes da comunidade)

SIM () NÃO ()

- Comunidade Escolar e Local

SIM () NÃO ()

Comentários

4. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela direção da escola durante a elaboração do PPP?

5. Quais os principais projetos e ações da escola que foram incluídos no PPP?

6. O PPP está sendo implantado?

SIM () NÃO ()

Comentários

7. É necessário uma reformulação do PPP de sua escola?

SIM () NÃO ()

Comentários

Apêndice III – Roteiro de Entrevista – PEDAGOGO(A) – (P)

1. Quais as ações da gestão da escola e da SEMED voltadas para o Projeto Político-Pedagógico – PPP?

2. Qual a importância do PPP para a gestão democrática?

3. Quais os segmentos da escola que participaram na construção do PPP:

- Gestor(a) e Pedagogo(a)

SIM () NÃO ()

- Comunidade escolar (pedagogo, serviço de apoio pedagógico e administrativo, professores, membros do Conselho Escolar, representantes da APMC).

SIM () NÃO ()

- Comunidade Local (representantes da comunidade)

SIM () NÃO ()

- Comunidade Escolar e Local

SIM () NÃO ()

Comentários

4. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante a elaboração do PPP?

5. Quais as principais ações inseridas no PPP referentes a proposta pedagógica para a melhoria da qualidade do ensino?

6. O PPP está sendo implantado?

SIM () NÃO ()

Comentários

7. É necessário uma reformulação do PPP de sua escola?

SIM () NÃO ()

Comentários

Apêndice IV Roteiro de Entrevista - PROFESSOR (A) (PR)

1. Qual a importância do PPP para a gestão democrática da escola?

2. Quais os segmentos da escola que participaram na construção do PPP:

- Gestor(a) e Pedagogo(a)

SIM () NÃO ()

- Comunidade escolar (pedagogo, serviço de apoio pedagógico e administrativo, professores, membros do Conselho Escolar, representantes da APMC).

SIM () NÃO ()

- Comunidade Local (representantes da comunidade)

SIM () NÃO ()

- Comunidade Escolar e Local

SIM () NÃO ()

Comentários

3. De que forma os professores participaram de todo o processo de elaboração do PPP?

4. Quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de construção do PPP?

5. Quais as principais ações inseridas no PPP referentes a proposta pedagógica para a melhoria da qualidade do ensino?

6. O Projeto Político-Pedagógico – PPP da escola está sendo colocado em prática?

Apêndice V – Roteiro de Entrevista - APOIO PEDAGÓGICO/ADMINISTRATIVO - (APA)

1. Quais os segmentos da escola que participaram na construção do PPP:

- Gestor(a) e Pedagogo(a)

SIM () NÃO ()

- Comunidade escolar (pedagogo, serviço de apoio pedagógico e administrativo, professores, membros do Conselho Escolar, representantes da APMC).

SIM () NÃO ()

- Comunidade Local (representantes da comunidade)

SIM () NÃO ()

- Comunidade Escolar e Local

SIM () NÃO ()

Comentários

2. Os serviços de apoio pedagógico e administrativo participaram na elaboração do projeto político-pedagógico - PPP?

3. Em sua opinião quais as principais dificuldades enfrentadas no processo de elaboração do PPP?

4. O projeto político-pedagógico-PPP da escola está sendo colocado em prática?

Apêndice VI – Roteiro de Entrevista - PAIS E/OU RESPONSÁVEIS – (P/R)

1. Quais os segmentos da escola que participaram na construção do PPP:

- Gestor(a) e Pedagogo(a)

SIM () NÃO ()

- Comunidade escolar (pedagogo, serviço de apoio pedagógico e administrativo, professores, membros do Conselho Escolar, representantes da APMC).

SIM () NÃO ()

- Comunidade Local (representantes da comunidade)

SIM () NÃO ()

- Comunidade Escolar e Local

SIM () NÃO ()

Comentários

2. Os pais e/ou responsáveis participaram da construção PPP da escola?

SIM () NÃO ()

Comentários

3. Quais as dificuldades encontradas pelos pais durante o processo de elaboração do PPP?

Comentários

4. Qual a importância da participação dos pais e/ou responsáveis no processo de construção do PPP?

Comentários

Apêndice VII – Roteiro de Entrevista - REPRESENTANTES DO CONSELHO ESCOLAR (RCE)

1. Qual a importância do PPP para gestão democrática da escola?

Comentários

2. Quais as ações do Conselho Escolar referentes ao PPP?

Comentários

3. Quais os segmentos da escola que participaram na construção do PPP:

- Gestor(a) e Pedagogo(a)

SIM () NÃO ()

- Comunidade escolar (pedagogo, serviço de apoio pedagógico e administrativo, professores, membros do Conselho Escolar, representantes da APMC).

SIM () NÃO ()

- Comunidade Local (representantes da comunidade)

SIM () NÃO ()

- Comunidade Escolar e Local

SIM () NÃO ()

Comentários

4. De que forma os membros do conselho escolar participaram do processo de elaboração do PPP?

Comentários

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de elaboração do PPP?

Comentários

6. O PPP está sendo implantado?

SIM () NÃO ()

Comentários

7. É necessário uma reformulação do PPP de sua escola?

SIM () NÃO ()

Comentários

**Apêndice VIII – Roteiro de Entrevista - REPRESENTANTE COMUNITÁRIO
(RCM)**

1. A gestão da escola tem conhecimento das ações da SEMED voltadas para o Projeto Político-Pedagógico – PPP?

SIM () NÃO ()

Comentários

2. A comunidade local participou da construção e/ou execução do projeto político-pedagógico – PPP?

Comentários

3. Comente sobre as dificuldades enfrentadas pela comunidade local quanto a participação no processo de elaboração e execução do PPP?

Comentários