



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS (CFCH)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

LUCIANA SIMAS RODRIGUES

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: COMPONENTE CHAVE DO
PLANEJAMENTO ESCOLAR OU DOCUMENTO DE GAVETA?**

Rio de Janeiro

Julho de 2019



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS (CFCH)
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

LUCIANA SIMAS RODRIGUES

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: COMPONENTE CHAVE DO
PLANEJAMENTO ESCOLAR OU DOCUMENTO DE GAVETA?**

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da
UFRJ como requisito parcial à obtenção do título de
Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Silvina Julia Fernández

**Rio de Janeiro
Julho de 2019**

“Um educador que se preocupe com que sua prática esteja voltada para a transformação, não poderá agir inconsciente e irrefletidamente. Cada passo de sua ação deverá estar marcado por uma decisão clara explícita do que está fazendo e para onde possivelmente está caminhando os resultados de sua ação”.

(Cipriano Carlos Luckesi)

Dedico este trabalho de conclusão de curso às minhas mães Neide e Lucia, pois sem seus esforços eu não teria chegado até aqui. Pelos sacrifícios feitos por elas para que eu tivesse acesso a uma educação de qualidade. E também ao meu companheiro amado, Rodrigo e às minhas irmãs, Diana e Ana Lucia que sempre estiveram ao meu lado para a concretização desse objetivo.

AGRADECIMENTOS.

Pensar que após tantas turbulências ao longo da minha graduação cheguei até aqui traz uma sensação boa de um ciclo que hoje se encerra, mas que inicia uma nova trajetória dentro da educação.

Por essa conquista agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças para seguir nessa vida acadêmica, mas sem poder esquecer todo o apoio da minha família e do meu amor, amigo e companheiro Rodrigo D'Arays.

Ao longo de toda a graduação não posso deixar de agradecer aos professores e amigos que compartilharam conhecimento e experiências tanto na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul quanto aqui, na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Seria injusto citar todos os nomes e acabar por deixar de fora alguém que também teve tamanha importância. Assim como não poderia deixar de dizer que ter um grupo como Azamigas foi o presente da UFRJ e que juntas crescemos na jornada acadêmica e na vida.

Finalmente, mas não menos importante, agradeço à minha orientadora, a Prof^a Dr^a Silvínia Julia Fernández, pelos momentos compartilhados com todo grupo de pesquisa e na orientação, sempre com seu grande desprendimento em ajudar, ampliando minhas perspectivas, entendendo minhas dificuldades, estimulando meu desenvolvimento e freando quando necessário minhas loucuras e ansiedades.

Com muito carinho agradeço a todos vocês.

RESUMO.

O presente trabalho investiga o planejamento escolar, com enfoque mais voltado para a construção e atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas escolas públicas municipais de Duque de Caxias. Parto do pressuposto de que muitas escolas ainda não acreditam nesse componente como forma de planejar e somente pensam no PPP como um documento obrigatório da escola pública de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) e os Planos Nacionais de Educação 2001-2010 e 2014-2024. No entanto, apesar da elaboração de um planejamento coletivo da proposta pedagógica da escola ser entendida como parte do princípio da gestão democrática escolar, percebe-se a existência de escolas que não o possuem ou que a sua elaboração não é condizente com esse princípio, evidenciando situações que contrariam o sentido disseminado pela legislação. Nesse sentido, o objetivo principal é conhecer os significados atribuídos aos PPP pelas equipes diretivas das escolas participantes da pesquisa em função do princípio da gestão democrática, assim como discernir as consequências desses significados sobre os processos de planejamento institucional. O tema desta investigação relaciona-se com a pesquisa intitulada “Concepções de Planejamento e Gestão Escolar: políticas públicas, projetos político-pedagógicos e democratização no cotidiano escolar”, coordenado pela Prof.^a Silvina Julia Fernández. Desta forma, a partir da seleção de escolas deste projeto, realizamos entrevistas semiestruturadas com as equipes gestoras de treze escolas selecionadas, assim como compilamos e analisamos a documentação relacionada ao planejamento das diferentes unidades escolares. Os procedimentos metodológicos foram: pesquisa bibliográfica, realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental, dividido em etapas. Na primeira etapa, foi realizada uma busca bibliográfica sobre a gestão democrática e sobre PPP, seguida da análise das entrevistas semiestruturadas com as equipes gestoras, com objetivo de conhecer os modelos de planejamento que hoje utilizam em suas escolas e como realizam a construção e reformulação dos seus PPP. Por fim, realizamos análise documental dos diversos planos, planejamentos e PPP que as escolas possuem para cruzar os dados com as informações obtidas nas entrevistas.

Palavras Chave: Gestão Democrática– Projeto Político-Pedagógico – Planejamento Educacional.

SUMÁRIO.

INTRODUÇÃO.....	08
CAPITULO 1 Gestão democrática e escola pública no Brasil.....	11
CAPÍTULO 2. Projeto político pedagógico e sua importância no planejamento escolar dentro da gestão democrática.....	17
CAPÍTULO 3. Metodologia e análise de dados.....	21
3.1. METODOLOGIA.	21
3.2. ANALISE DE DADOS.....	22
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
APÊNDICE.....	33

INTRODUÇÃO.

O presente trabalho monográfico busca refletir sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) enquanto componente chave do planejamento escolar na gestão democrática. Nele apresento a minha intenção de investigar o planejamento escolar, com enfoque mais voltado para a construção e atualização do PPP nas escolas municipais de Duque de Caxias. Considerando que o PPP é um dos principais componentes de planejamento da escola que tenha uma gestão democrática, onde a equipe diretiva, os professores e toda a comunidade escolar devem em conjunto considerar suas características, dificuldades e objetivos a serem alcançados, parto do pressuposto de que muitas escolas ainda não acreditam nesse componente como forma de planejar e tendem a pensar no PPP somente como um documento obrigatório da escola.

A escolha desse tema se deu por inúmeras razões. A primeira, pela afinidade com o assunto, decorrente da minha atuação no Laboratório de Pesquisa em Oportunidades Educacionais (LaPOpE) como pesquisadora no grupo de pesquisa orientado pela Professora Doutora Silvina Julia Fernández, onde estamos desenvolvendo a pesquisa “Concepções de Planejamento e Gestão Escolar: políticas públicas, projetos político-pedagógicos e democratização no cotidiano escolar”. Em decorrência das entrevistas e da análise documental realizada na pesquisa surgiram-me diversas inquietações sobre a formulação dos projetos políticos pedagógicos.

Em virtude dessa pesquisa acadêmica, em 2014, realizamos um levantamento sobre o estado da arte e pudemos constatar uma “desaceleração” nos estudos voltados para a gestão democrática, em geral, e, em especial, para o PPP, nos últimos anos. O que encontramos na bibliografia acadêmica que retoma essa discussão, em sua maior parte, são estudos de caso específicos de alguma escola e que não enfatizam a importância da retomada dessa discussão quase vinte anos após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB 9394/96) que instituiu a obrigatoriedade da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras.

Assim, a relevância desse estudo reside, a meu ver, na possibilidade de obtenção de dados que poderão contribuir para conhecer, para além dos estudos de caso, como as equipes diretivas estão gerindo as escolas e verificando a existência de uma gestão democrática que, por princípio, contempla a elaboração coletiva do projeto político pedagógico da escola.

O que vemos nas escolas hoje é realmente uma gestão democrática que elabora seu PPP participativamente, buscando relacionar e solucionar os problemas visando sempre o aprendizado do aluno? Como meio de delimitar o problema dessa investigação, algumas questões são fundamentais: O que é gestão democrática? Por que a elaboração do PPP é importante na gestão democrática? As equipes gestoras das escolas realizam um planejamento com a participação de toda a comunidade escolar? A equipe diretiva acredita no PPP como componente chave de planejamento do trabalho pedagógico? O PPP é uma construção coletiva da escola?

Buscando solucionar essas questões, esse trabalho tem como objetivos específicos: indagar na legislação e na literatura acadêmica o conceito de gestão democrática e a importância do PPP dentro desse modelo de gestão, conhecer os significados atribuídos aos PPP pelas equipes diretivas das escolas participantes da pesquisa em função do princípio da gestão democrática e discernir as consequências desses significados sobre os processos de planejamento institucional. Desta forma, essa pesquisa tem, como objetivo principal, compreender as implicações da gestão democrática para o planejamento escolar, investigando a existência da participação da comunidade escolar na formulação do PPP, bem como identificando os principais desafios enfrentados pela equipe escolar para construção do PPP na perspectiva da gestão democrática.

Para contemplar os objetivos estabelecidos para o estudo, o desenho metodológico escolhido foi de cunho qualitativo, pois os estudos qualitativos buscam “aprofundar certos aspectos apontados e analisar significados atribuídos no cotidiano dos sujeitos a estes aspectos” (CANEN, 2003, p. 231). Para isso, realizamos pesquisa bibliográfica, entrevistas com equipes gestoras e análise dos PPP e dos indicadores escolares oficiais das escolas participantes da pesquisa, buscando triangular os dados levantados.

A opção pela escolha das escolas da rede municipal de Duque de Caxias foi feita a partir de um rigoroso trabalho realizado anteriormente, em 2012, pelo Observatório Educação e Cidade, totalizando assim um grupo de 15 escolas, no qual: “Um dos critérios de agrupamento é o pertencimento a escolas com os mais altos ou baixos desempenhos nas avaliações em larga escala, em especial, no IDEB, cuidando, no entanto, que estas atendam alunos da mesma procedência sócio-geográfica” (FERNÁNDEZ, 2013). Entretanto, após a realização da pesquisa de campo, neste trabalho, analisamos apenas os dados das 7 escolas das que tínhamos conseguido tanto realizar as entrevistas quanto coletado os respectivos Projetos Político-Pedagógicos.

Para atingir os nossos objetivos, inicialmente, faremos uma conceituação de gestão democrática, trazendo um breve histórico e sua obrigatoriedade legal nas escolas públicas como determina o artigo 14 da LDB 9394/96 e especificam os Planos Nacionais de Educação (PNE) 2001-2010 e 2014-2024. No segundo capítulo abordaremos os resultados da pesquisa bibliográfica sobre a construção do termo projeto pedagógico (PP) e projeto político pedagógico (PPP) na literatura acadêmica e na legislação e sua relação com a gestão democrática. No capítulo seguinte apresentaremos dados coletados nas entrevistas com as equipes diretivas e no PPP das escolas buscando conhecer mais detalhadamente as experiências, opiniões e vivências dos sujeitos entrevistados, possibilitando a captura de mais informações e realizando o cruzamento de dados. E por último, nas considerações finais do trabalho faremos a análise e o cruzamento de todos os dados coletados trazendo a significação do PPP para as equipes gestoras das escolas participantes da pesquisa.

CAPÍTULO 1.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E ESCOLA PÚBLICA NO BRASIL.

Traremos nesse primeiro capítulo um pouco da discussão acadêmica acerca da gestão democrática, fazendo um breve histórico da obrigatoriedade legal nas escolas públicas brasileiras como determina o artigo 14 da LDB 9394/96 e especificam os Planos Nacionais de Educação 2001-2010 e 2014-2024 (PNE) e o Plano Municipal de Duque de Caxias. Traremos também uma breve conceituação de Democracia principalmente visando a sua influência no âmbito da gestão escolar.

O tema da democratização tanto da sociedade quanto da escola começa a aparecer fortemente nos anos oitenta, consegue expressão na Constituição Federal de 1988 e ganha mais força na educação nos anos noventa, com a publicação da LDB 9394/96.

Assim, na Constituição Federal de 1988 fica estabelecido no artigo 206, inciso VI, que o ensino público no Brasil será ministrado com base nos princípios da gestão democrática, na forma da lei. Em 1996, a LDB, estabelece, no artigo 3º, inciso VIII, o que já consta na Constituição de 1988, ou seja, que a gestão democrática será implementada seguindo a CF e as demais legislações vigentes. Em seguida, no artigo 14 a LDB estabelece que os sistemas de ensino devem definir as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os princípios de:

- 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. (BRASIL, 1996).

Neste sentido, fica evidenciado que a forma de gerir o ensino público no país deve adotar a democracia juntamente com a participação. Porém, de que forma deve ocorrer essa concepção de gestão presente nos textos oficiais que tratam de educação? Essa será a questão abordada neste capítulo.

Em ambos os documentos a democratização da escola é colocada como a forma que a escola deve ser administrada, que deve ter a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar. No entanto de que maneira deve acontecer essa gestão democrática? As Leis em vigor deixam margem para diversas formas de gerir a escola. Vamos buscar como esse processo vem acontecendo ao longo dessas últimas décadas.

Precisamos dizer que o termo gestão democrática surgiu no Brasil na década de oitenta, nessa época lutávamos pela saída do regime militar através de um forte movimento popular. Buscávamos construir um regime político mais participativo. Dentro dessa perspectiva, Adrião e Camargo (2007, p.63) afirmam que: “A primeira coisa a frisar é que saímos de um período ditatorial com a expectativa e a necessidade de vivermos, principalmente a partir da década de 1980, relações mais democráticas”. Essa foi a década em que a sociedade civil brasileira começou a buscar seus espaços e reivindicar seus direitos com forte apoio dos movimentos sociais. Buscou-se maior representatividade no governo, criando novas relações entre o governo e a sociedade, com a participação mais efetiva, pautada pelo diálogo levando a uma de relação mais democrática.

Segundo Gohn (2007), a participação se tornou um dos principais termos articuladores no repertório das demandas e movimentos. Trazendo essa discussão para o âmbito escolar, de acordo com Libâneo (2004), tanto a Constituição Federal quanto a LDB 9.394/96 contribuíram para esse fortalecimento da concepção de gestão democrática através da já citada participação nas tomadas de decisões e ações que refletiu em uma relação orgânica entre a direção e os membros da comunidade escolar.

Souza (2009) também reforça a compreensão do que é a gestão democrática na escola afirmando-a como:

[...] um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p.124).

Embora a gestão democrática esteja prevista na Constituição Federal de 1988, na LDB 9394/96 e nos PNEs 2001-2010 e 2014-2024, a legislação é pouco específica deixando margem para diversas interpretações, deixando que os entes federativos e as escolas públicas tornem seu processo de implementação adequado à solicitação da sua respectiva Secretaria de Educação.

Primeiramente foi na Constituição Federal de 1988, que em seu terceiro capítulo, na Seção I, diz que a Educação possui normas que conduzem e é direito social de todos e dever do Estado e da família garantir a educação de qualidade. Dessa maneira a CF

articula governo e sociedade civil e responsabiliza ambos a fiscalizar e garantir a educação de qualidade para todos os estudantes. Mas adiante, no Capítulo III, Seção I, artigo 206, parágrafo VI, temos a determinação da gestão democrática do ensino público na forma da lei. Ainda estamos buscando a efetiva implementação da gestão democrática nas escolas públicas.

Após a CF de 1988, contamos com a LDB 9394/96 que em seu artigo 14 reforça a CF com a exigência da gestão democrática no ensino público, como já citado anteriormente nesse capítulo. Em 2001, o Plano Nacional de Educação 2001-2010(PNE 2001-2010) trazia novamente a exigência de que cada sistema de ensino implementasse a gestão democrática, com a participação da comunidade. Além disso, o PNE 2001-2010 também exigia a criação e organização de conselhos escolares com a participação da comunidade educacional e formas de escolha da direção escolar que visassem a garantia da competência e o compromisso com a proposta pedagógica originada dos conselhos escolares¹.

Com a aprovação do PNE 2014-2024, a implementação da gestão democrática voltou a ser exigida nas escolas públicas. Assim, no parágrafo VI diz que uma das diretrizes do plano é o princípio da gestão democrática da educação pública. Tendo já se passado mais de duas décadas da LDB/96 foi necessário uma meta específica para tratar da implementação da gestão democrática e algumas estratégias. A meta que trata da gestão democrática é a Meta 19.

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

Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.2) ampliar os programas de apoio e formação aos (às) conselheiros (as) dos conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar, dos conselhos regionais e de outros e aos (às) representantes educacionais em demais conselhos de acompanhamento de políticas públicas, garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções;

¹ Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm>. Acesso em 27/10/2007.

19.3) incentivar os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a constituírem Fóruns Permanentes de Educação, com o intuito de coordenar as conferências municipais, estaduais e distrital bem como efetuar o acompanhamento da execução deste PNE e dos seus planos de educação;

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

19.5) estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

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

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

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Passados cinco anos da aprovação do PNE 2014-2024, o que podemos dizer é que houve nesse último plano um espaço maior em seu texto para a gestão democrática, inclusive ressaltando a participação e a consulta de profissionais de educação, alunos e seus familiares na formulação do PPP, do currículo, na avaliação dos docentes. No entanto, assim como dito por Lopes (2017, p. 20), mesmo com essa sistematização ainda faltam objetividade e clareza nas redações das leis, pois diversos interesses estão em disputa, o que pode favorecer ao grupo que possui poder maior ou que se adéque ao plano de governo que está em vigência.

Como pudemos observar, nos diversos documentos não fica explícito qual a maneira em que a escola pública deve implementar a gestão democrática reforçando a ambiguidade na legislação vigente. Importante também ressaltar que o PNE 2014-2024 estabelece como meta dois anos para a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas e hoje já se passaram cinco anos e ainda continuamos em processo de implementação, diante das lacunas deixada pela legislação. Cabe destacar, também, que a gestão democrática foi assumida pela academia, que vem buscando conceituar a gestão democrática e colaborar para que a mesma realmente aconteça nas escolas públicas.

A determinação pela gestão democrática não se limita às Leis Federais, mas também é reforçada no Plano Municipal de Educação de Duque de Caxias (PME), que

dedica diversos espaços para tratar da gestão democrática nas escolas públicas municipais e a coloca como diretrizes do plano.

Art. 2º. São diretrizes do PME – 2015/2025:

I – erradicação do analfabetismo;

II – universalização do atendimento escolar;

III – superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação;

IV – melhoria da qualidade da Educação;

V – formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a Sociedade;

VI – promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;

VII – promoção humanística, científica cultural e tecnológica do Município;

VIII – aplicação de recursos públicos em Educação, resultantes da receita de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do Ensino;

IX – valorização dos (as) Profissionais da Educação;

X – difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade;

XI – fortalecimento da gestão democrática da Educação.

Segundo Bordignon e Gracindo (2000), a gestão do sistema municipal deve articular-se para o desenvolvimento da proposta Político-Pedagógica das escolas de sua jurisdição e seguindo seu texto, o PME explicita a necessidade da implementação e da relevância da gestão democrática para o desenvolvimento da sociedade e para redução das desigualdades sociais e econômicas. Elencando algumas diretrizes e metas em relação à gestão democrática que ressaltam a importância do conselho escola comunidade, da eleição de diretores e do projeto político pedagógico².

Vale ressaltar que a construção do PME foi coletiva e reflete alguns dos anseios da cidade extraídos de diversas discussões entre o governo e a sociedade. Após muita exigência do Sindicato dos Professores, inclusive para que se colocasse como uma das metas a eleição de diretores afastando as indicações políticas ao cargo, em Fevereiro de 2014 o PME é aprovado.

Cabe destacar que apesar de muito se falar em gestão democrática, da existência da legislação tanto na esfera federal como nos demais níveis, a efetivação ainda é um grande desafio. Esse desafio é algo que a academia vem buscando debater e realmente efetivar nas escolas públicas, nesse sentido, Fernández (2011) fala das dificuldades encontradas nas escolas para efetivação da gestão democrática, uma delas diz respeito a como e onde cada membro da comunidade escolar se sente pertencente, gerando diversas

² Disponível em: <<http://www.cmdc.rj.gov.br/?p=5837>>. Acesso em 02/11/2017.

barreiras e conflitos, como aqueles entre família e escola que ficam responsabilizando um ao outro por não educarem e por não ensinarem. Ainda segundo a autora, outra forte problemática é a idealização do processo participativo e a forma de deliberação, que muitas vezes podem esconder o debate, as divergências e conflitos sob um “consenso geral”, como ocorre em algumas assembleias deliberativas.

No entanto, apesar das diversas dificuldades e problemáticas para democratização da escola pública, vemos que temos caminhado ainda que lentamente para que esse processo ocorra efetivamente. Isso muito pela legislação vigente e pelo debate acadêmico, que vem enfatizando a necessidade e garantindo a participação de toda a comunidade escolar nas decisões, nas ações e no processo pedagógico. E como diz Souza (2009), a democracia é também um processo educativo e a gestão da escola pode ser entendida com um processo democrático e deve ser para todos.

CAPÍTULO 2.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E SUA IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO ESCOLAR DENTRO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Nesse momento trataremos a importância do projeto político-pedagógico para o planejamento escolar dentro da proposta de uma gestão democrática. Para isso iremos dialogar com autores que tratam de PPP entre eles, Ilma Veiga, Moacyr Gadotti, Celso Vasconcellos, Paulo Padilha, Danilo Gandin, Miguel Russo e outros.

Antes de falarmos em PPP, cabe primeiramente destacar que entendemos e definimos para esse estudo como planejamento, como projeto e como plano. Assim, definimos planejamento, na concepção de Vasconcelos (2004), como instrumento teórico-metodológico para a intervenção na realidade e para a ação com intencionalidade, entendendo o planejamento enquanto processo de reflexão contínuo e dinâmico e de tomada de decisão. Definimos plano, segundo Gadotti (1998), como um produto do processo de planejamento com objetivos, metas e procedimentos e que deve fazer parte do projeto. E projeto, definindo hierarquicamente, seria a última etapa do planejamento, é o documento que descreve um conjunto de atividades fundamentais para alcançar um objetivo.

Muito se fala em PPP nas escolas públicas, visto que é um documento de exigência legal como consta na LDB 9394/96 e que deve ser elaborado em plena articulação com os demais planos pertencentes ao seu sistema de ensino. O processo de construção do PPP é um instrumento importante para o planejamento escolar e para a gestão escolar dentro da proposta de gestão democrática. E quando o PPP é elaborado e avaliado com a efetiva participação de toda comunidade escolar, torna-se também um planejamento educacional e um ato político, dialogando em seu processo de sistematização e continuidade com a realidade, com o currículo e com os demais projetos que a escola possui como coloca Miguel Russo:

O planejamento educacional em todas as suas modalidades (curricular, de escola, de ensino, etc.) é um ato político-pedagógico que exige a participação do coletivo dos educadores da escola. Ingenuamente os educadores têm entendido e procedido como se o planejamento fosse uma técnica organizatória política e ideologicamente neutra. Isto tem, em parte, explicado a pouca importância dada ao planejamento, e até a omissão de significativa parcela dos professores para com ele. (RUSSO, 2016, pág3).

Segundo Ilma Veiga(2005), o PPP é político pela efetiva participação coletiva e está relacionado ao compromisso sociopolítico e aos interesses reais e coletivos da

população. Ao mesmo tempo, é pedagógico na colocação da intencionalidade da escola, que deve participar do planejamento e executar as ações educativas, pois percebe-se que com a participação coletiva, o PPP ganha a aceitação de todos os envolvidos na elaboração, dado que é “através da ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações que se faz gestão democrática” (VEIGA, 2005p. 18). Dessa maneira, construído coletivamente o PPP da escola demonstra uma forte presença do planejamento e da gestão democrática.

Partindo da participação dos diversos sujeitos envolvidos no processo educacional há um melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de como deve acontecer a dinâmica e como é a estrutura organizacional, sabendo a quem e como recorrer nas diversas situações de rotina e/ou de “emergências previstas” da escola. Assim, essa participação favorece o melhor andamento de toda estrutura escolar e, principalmente, bons resultados na aprendizagem dos alunos, visto que o olhar da escola está focado no processo de aprendizagem e não exclusivamente nos resultados. Dessa forma, afastando decisões autoritárias e de uso arbitrário do poder, o PPP torna-se fruto da criação coletiva, da reflexão compartilhada e consegue trazer nele as demandas reais da escola e de seus sujeitos.

Diante da necessidade da participação coletiva na sua elaboração, o PPP da escola, deve representar os interesses da uma comunidade escolar ciente de suas necessidades, de seus propósitos e da sua identidade. O compromisso de elaborar o PPP com a participação da comunidade escolar ainda é causa de grandes preocupações para a equipe diretiva e para todos os professores da escola, pois é necessário o compromisso de ressignificar a própria prática como ressalta Gadotti.

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas com o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores(GADOTTI 1994 apud VEIGA, 2005, p. 12)

Segundo Veiga (1995, p. 13), o “Projeto Político Pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional”. E por isso mesmo,

É o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade

prática da instituição neste processo de transformação.
(VASCONCELLOS. 2004, pág. 169)

Entretanto, na elaboração do PPP é importante seguir alguns passos tendo como ponto de partida, um diagnóstico da realidade, buscando responder questões iniciais como: Que escola queremos? O tipo de cidadão que a escola busca formar? Vasconcellos coloca o PPP como o instrumento capaz intervir e mudar a realidade, porém, em seus questionamentos deixa vago demais esse diagnóstico, não explorando a situação real e tendendo a vislumbrar apenas cenários futuros (FERNÁNDEZ, 2015).

Essa posição trazida por Vasconcellos e assumida por outros autores acabam parecendo uma concepção um tanto “romantizada” do PPP, o que muitas vezes gera um afastamento da discussão participativa sobre a realidade, passando para uma apresentação da escola e/ou de teorias sobre o pedagógico, correndo-se o risco de, com isso, “calar” parte da comunidade escolar visto que os “especialista em educação” são os que estão aptos a debater o assunto. Como coloca Fernández.

Da mesma forma, os discursos não circulam livremente pelo tecido social, mas são legitimados por autoridades específicas, balizando assim, no caso, discursos pedagógicos, política ou socialmente “corretos”. Por esse motivo, propor um debate tão amplo sobre questões muito genéricas a respeito da educação, da sociedade e dos sujeitos, além da questão anterior sobre o lugar de poder institucional em que se situam os sujeitos participantes, supõe perguntar-se se esses mesmos sujeitos – em parte pelo lugar que ocupam na distribuição do poder institucional – atrever-se-iam, não só a discordar da autoridade, mas também dos discursos pedagógica, política e socialmente autorizados, expondo-se publicamente.(FERNÁNDEZ, 2015, pág.17)

Outra questão complicadora durante as reuniões de elaboração é que com a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, muitas vezes chegar a um consenso não é fácil, pois são muitas ideias e concepções. Nesse momento a equipe diretiva (que normalmente fica responsável por motivar e organizar o processo de elaboração) deve estar atenta às discussões, refletir sobre as questões levantadas com o grupo e buscar a melhor maneira de responder coletivamente. Pois,

A apreensão que os diferentes membros da comunidade educativa farão da realidade escolar poderá ser bastante divergente. Vai ser preciso muita interação, muito diálogo para se chegar às necessidades e às possibilidades de forma rigorosa (não-alienada) e coletiva. (VASCONCELOS, 2004, pág. 30)

Para tornar concreto o PPP, segundo Padilha (2003), é preciso pensar em estratégias e utilizar uma metodologia que permita uma leitura de mundo, no sentido de conhecer efetivamente a realidade local e intervir de forma democrática e participativa.

Dessa maneira, toda a comunidade escolar dentro de uma gestão democrática participa de forma consciente objetivando e organizando as ações pedagógicas que visam a melhor aprendizagem do aluno.

CAPÍTULO 3.

METODOLOGIA E ANÁLISE DE DADOS

3.1. Metodologia.

Traremos agora a explicação do processo metodológico da construção dessa monografia, da coleta de dados, avaliando em seguida as informações levantadas em pesquisa de campo. Relacionando as entrevistas com a análise documental do PPP das escolas pesquisadas. Esse trabalho monográfico cujo tema é “Projeto político pedagógico: componente chave do planejamento escolar ou documento de gaveta?” busca respondermos os questionamentos iniciais quanto à importância do PPP no planejamento escolar em uma gestão democrática.

Como já mencionado anteriormente, para responder os questionamentos iniciais o desenho metodológico escolhido foi qualitativo que segundo Canen (2003), “passou a ser o paradigma dominante, particularmente a partir dos anos 80, sendo denominado de paradigma dominante em pesquisa educacional”.

Precisamos ressaltar que os resultados desse trabalho monográfico, fazem parte do projeto de pesquisa intitulado “Concepções de Planejamento e Gestão Escolar: políticas públicas, projetos político-pedagógicos e democratização no cotidiano escolar”, coordenado pela Prof.^a Dr.^a Silvana Julia Fernández do Laboratório de Pesquisa em Oportunidades Educacionais (LaPOpe), participo dessa pesquisa desde 2013.

A seleção das quinze escolas da Rede Municipal de Duque de Caxias e quinze escolas da Rede Municipal do Rio de Janeiro como campo empírico, foi feita anteriormente em 2012, pela pesquisa intitulada “Observatório Educação e Cidades: Desigualdades de Oportunidades Educacionais e Dimensões da Alfabetização da Educação Básica no Estado do Rio de Janeiro”, a justificativa para escolha das redes é que o município do Rio de Janeiro possui políticas de responsabilização de alto impacto³, já no município de Duque de Caxias não há essa responsabilização. A seleção das escolas buscou atender alunos de nível sócio econômico heterogêneo e foram escolhidas as escolas com os mais altos e os mais baixos índices de desempenhos no Índice de

³Carrasqueira (2013) analisa a política de responsabilização educacional no município do Rio de Janeiro. Segundo essa autora, existem estados que possuem políticas de responsabilização de alto impacto, como é o caso do Rio de Janeiro, Ceará e São Paulo. No caso do Rio de Janeiro, a política de responsabilização é forte porque, entre outras, “tem como característica um sistema de pagamento de incentivos salariais aos profissionais das escolas com base no desempenho de seus alunos nas provas padronizadas.” (p. 22)

Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Nesse estudo monográfico, delimitamos o trabalho com universo de treze escolas do município de Duque de Caxias, pois em uma das quinze escolas a Secretaria Municipal de Educação de Duque de Caxias não autorizou a realização da pesquisa e em outra escola a direção não autorizou a realização e gravação da mesma.

Em Dezembro de 2014 iniciamos as entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora (diretores, coordenadores pedagógicos e/ou outros integrantes das equipes de gestão) das escolas participantes da pesquisa. Realizamos análise do Plano Municipal de Educação de Duque de Caxias e também após as entrevistas analisamos os boletins escolares de cada uma das escolas no site QEdu⁴.

Devido a alguns entraves burocráticos só tivemos acesso aos projetos políticos pedagógicos em Abril de 2015 através do arquivo da Secretaria de Educação do Município de Duque de Caxias (SME). Conseguimos sete PPPs do universo de treze escolas pesquisadas e partindo desse universo utilizaremos nesse trabalho os PPPs e as entrevistas de sete escolas para o cruzamento dos dados.

É importante ressaltar que para realização das entrevistas foi elaborado um roteiro de coleta de dados (no apêndice), elaborado em conjunto com o grupo de pesquisa, do qual faço parte como citado anteriormente. O roteiro de entrevistas tem em sua totalidade trinta e seis questões, no entanto nesse trabalho focalizaremos diretamente na temática desse estudo. Portanto, nesse trabalho monográfico, iremos nos aprofundar nas respostas dadas a essas questões pelas equipes de gestão das escolas estudadas e com o cruzamento dos dados das entrevistas e da análise dos PPPs buscaremos responder nossas indagações iniciais.

3.2. Análise de dados.

A partir das análises feitas das entrevistas nas escolas e das análises dos PPPs apresentamos os resultados das 7 escolas estudadas. Para assegurar o anonimato das escolas pesquisadas, o nome das escolas presentes nesse trabalho monográfico foi ocultado e utilizaremos codinomes para as escolas participantes neste trabalho, sendo assim as sete escolas participantes serão chamadas de: Escola 1, Escola 2, Escola 3, Escola 4, Escola 5, Escola 6 e Escola 7.

⁴Disponível em <<http://www.qedu.org.br/>>

	Escola 1	Escola 2	Escola 3	Escola 4	Escola 5	Escola 6	Escola 7
Objetivos	Aparece no PPP e na entrevista	Muito genérico no PPP, na entrevista diz que possui	Muito vago no PPP e não possui na entrevista	No PPP sim, mas vago, e não aparece na entrevista	Aparece no PPP e não na entrevista	Aparece no PPP e na entrevista	Não aparece no PPP nem na entrevista
Metas	Aparece no PPP e na entrevista	Não aparece no PPP, sim, na entrevista	Não aparece no PPP, nem na entrevista	Não aparece no PPP, nem na entrevista	Aparece no PPP e não na entrevista	Aparece no PPP e na entrevista	Não aparece no PPP, nem na entrevista
Plano de Ação	Aparece no PPP e na entrevista	No PPP Não/ Entrevista sim	Não aparece no PPP nem na entrevista	Não aparece no PPP nem na entrevista	Aparece no PPP e não na entrevista	Aparece no PPP e na entrevista	Não aparece no PPP nem na entrevista
Quem participou	No PPP toda comunidade escolar/ na entrevista, somente professores	No PPP, elaboração coletiva, na entrevista, Direção, alguns professores e alunos e poucos pais	PPP cita professores, funcionários, pais e alunos mas só a direção assina/ Entrevista: professores e direção	No PPP, não cita. Na entrevista, só a direção e alguns professores	No PPP e na entrevista, Professores e Direção	No PPP, direção e orientador pedagógico. Na entrevista, direção, pais, professores e alunos.	No PPP, toda comunidade escolar. Na entrevista, somente três pessoas da direção.
Quando participou	No PPP diz que o PPP foi revisado em 2008. Na entrevista dizem ser revisado anualmente, na semana de planejamento	No PPP diz que foi revisado em 2013. Na entrevista se afirma que é revisado todo ano	No PPP diz que foi revisado em 2013. Na entrevista, dizem que foi revisado em 2011	No PPP não diz. Na entrevista se diz que só uma reunião na semana de planejamento	No PPP diz que foi revisado em 2013. Na entrevista afirmam que é reformulado todo ano.	No PPP diz que foi revisado em 2013. Na entrevista dizem ser reformulado anualmente na semana de planejamento	No PPP diz que foi revisado em 2013. Na entrevista dizem ser reformulado anualmente na semana de planejamento.
Como participou	No PPP: discussões e avaliação com toda comunidade escolar. Na entrevista dizem que esse ano somente os professores.	O PPP traz depoimentos e relatos. Na entrevistas e afirma que esse ano só a direção revisou	No PPP e na entrevista se mencionam grupos de trabalhos com professores e reuniões coletivas com pais e alunos	No PPP não diz. Na entrevista dizem que revisam rapidamente algo para tirar colocar ou aprimorar na semana de planejamento	No PPP se mencionam discussões em grupo continua. Na entrevista se fala em grupos de estudo de direção e professores	Aplicação de questionário para professores, pais e alunos	No PPP se mencionam discussões e questionário Na entrevista, cada uma das três faz uma parte junta tudo e tem uma reunião só para mostrar aos professores sem alterações.

Tabela 1: Comparativo PPP e respostas a entrevista (elaboração própria)

Conforme mostra o quadro, a análise de dados baseia-se na elaboração do PPP, realizando o cruzamento de dados coletados nas entrevistas e nas análises dos PPP.

Partindo dessa análise comparativa do PPP e da entrevista, a categorização dos movimentos de participação na elaboração dos PPPs das escolas será fundamentada em Arnstein (2002), autora que analisa diversas formas de participação para propor um gradiente na implementação de políticas sociais. Nesse sentido, traremos esse gradiente para pensarmos também o processo de elaboração do PPP.

Arnstein (2002) classifica a participação cidadã em oito degraus, distribuídos em três níveis: (1) Manipulação e (2) Terapia, inseridos no nível de não-participação; (3) Informação, (4) Consulta e (5) Pacificação, como níveis de concessão mínima de poder e; (6) Parceria, (7) Delegação de Poder e (8) Controle Cidadão, representando níveis de poder cidadão.

Visando uma argumentação mais objetiva, no presente estudo, a categorização dos objetos de análise será realizada mediante os três níveis de gradualidade, sendo eles: (I) Níveis de poder cidadão, (II) Níveis de concessão mínima de poder e (III) Não-participação.

Nível	Nível de participação cidadã
Nível I	Níveis de poder cidadão
Nível II	Níveis de concessão mínima de poder
Nível III	Não-participação

Nível I-Nível de poder cidadão – Toda comunidade escolar pode participar igualmente do processo de planejamento.

Nível II- Nível de concessão mínima de poder- É concedido que alguns membros da comunidade escolar participem do processo de planejamento. Uma concessão limitada.

Nível III- Não-participação – Não permite a comunidade escolar de participar dos processos de planejamento.

Conforme essa categorização, então, procedemos a relacionar com os dados da Tabela 1, obtendo o seguinte resultado:

Escolas	Nível de participação cidadã
	Nível I Níveis de poder cidadão
Escolas 1, 2, 3, 4, 5 e 6	Nível II Níveis de concessão mínima de poder
Escola 7	Nível III Não-participação

Tabela 2: Categorização das escolas segundo níveis de participação na elaboração do PPP
(elaboração própria)

Para uma maior apreciação do que significam esses níveis de participação, a seguir, destacamos algumas das falas registradas durante as entrevistas, através das quais é possível perceber algumas das formas dessa concessão mínima de poder (Nível II).

[...]o grupo não fecha por causa da participação deles.
A: Mas os pais participaram.
L: Mas foi muito pouco. A gente geralmente combina. Dois ou três aparecem.
A: É. São poucos. A gente convida tanto aluno, né, do 4º e 5º ano quanto os pais de toda a escola. Busca representantes de cada turma. Mas, ano passado, vieram dois alunos só, não foi, do 5º ano?
L: Foi.
A: E dois pais só também. Eles...assim, a resistência deles em dar opinião e se falar muito, alguma coisa de errado vai acontecer...”
(duas entrevistadas – Escola 2)

Percebemos na fala da equipe diretiva da Escola 2 que existe a intencionalidade da participação maior de pais e alunos na construção do planejamento escolar e do PPP onde buscam envolver parte da comunidade nesse processo, mas ainda com muita resistência e com certo medo dos pais em opinar efetivamente, demonstrando um nível de concessão mínima de poder.

No entanto, a não participação dos pais pode ser consequência da nossa cultura política, muito enraizada na nossa sociedade, marcada pela representatividade e pela ocultação das vozes das minorias, como acontece fortemente nas eleições tanto no poder legislativo como no poder executivo. Nessa situação, vemos parte da população que apenas vota sem expressar suas opiniões e anseios e sem cobrar retorno de seus representantes.

Outro fator que interfere na participação da comunidade escolar no processo de planejamento é a falta de tempo para a exposição e debate de ideias como reforça a fala abaixo da Escola 1.

[...]a gente gostaria que eles participassem mais, mas o que existe é bom. O que falta é mecanismo de trazer mais eles pra dentro da escola. Esse ano somente os professores participaram
- É, nesse ano foi, no ano passado até o aluno participou.
- Pais e responsáveis, inclusive no planejamento, mas a gente acabou não tendo momento nesse ano pra fazer isso, mas no PPP da escola, ter a participação dos pais na construção, nesse último momento de avaliação, é, não teve a participação dos alunos e responsáveis.
Entrevistador: Entendi, então vocês costumam fazer aquela avaliação que todo mundo participa, pai também, só que não teve...
(Entrevista - Escola 1)

Notamos na entrevista da Escola 6 que a participação fica limitada à resposta de questionários sem uma maior troca de opiniões e ficando a maior parte do processo somente a cargo da direção de escola que, posteriormente, repassa somente aos professores o PPP já pronto, como destacado no trecho a seguir.

Primeiro eu fiz um questionário, para, assim, nós tínhamos um. Mas assim, eu achei que não contemplava tudo que era necessário, então assim, vamos repensar nosso projeto. Então nós fizemos o questionário com os professores, com os pais, com os alunos, é que eu não estou com o modelinho aqui. E a partir dali nós juntamos o que eles davam e juntamos com o perfil da escola. Aí todo o ano na época do planejamento nós fazemos a revisão, quais metas nós alcançamos. Aí o que que eu fiz, sabe aquela música do Zeca Pagodinho? Nunca vi, nem comi eu só ouço falar? É igual ao projeto político pedagógico. Não é verdade? Você já viu? Todo mundo sabe que tem que ter, mas poucas pessoas já fizeram. Aí eu fiz um resumo e dei para cada professor, para não ter desculpa que não conhece. Não pode ser um mundo à parte da escola. Aí fizemos, aqui, esse é o nosso de dois mil e catorze.
[...] É, porque o que adianta ter isso daqui para viver na pasta? Legal, e? A gente tem que colocar em prática. Como é que o professor vai fazer um planejamento se antes a gente não sentou para falar do nosso projeto? Igual a aquela velha frase “para quem não sabe onde quer chegar qual o lugar dele?” Então a gente tem que saber onde tem que chegar...(Entrevista- Escola 6)

Percebemos que dentro desse nível de concessão mínima de poder a participação da comunidade escolar é muito fragmentada, o que prejudica o processo de planejamento como um todo e desarticula a gestão democrática onde é necessária e fundamental a plena participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional. Nesse sentido, analisando o mesmo corpus empírico, Fernández (2017, pág. 116) destaca:

Chama a atenção, entretanto, que em nenhum dos casos a participação de estudantes e familiares se propõem ao longo de todo o processo de planejamento, mas apenas em momentos pontuais, delimitados pelo tempo e pelo tipo de intervenção que lhes é permitida pela gestão escolar. Destaco, em especial, a convocatória dos representantes dos familiares em algumas escolas durante a semana de planejamento, no

início do período letivo, e, em poucos casos, em algumas instâncias de avaliação do projeto.

Na maioria das escolas pesquisadas, a direção se coloca como sendo uma gestão democrática, no entanto, efetivamente, não proporcionam espaços e mecanismos que possibilitem e garantam a efetiva participação de todos os sujeitos da comunidade escolar na organização e no processo de tomada de decisão.

Passando ao nível III, da não participação, temos a Escola 7 que afirma em sua entrevista que participam do processo de planejamento e construção do PPP somente três integrantes da equipe gestora como reforçam as falas a seguir.

[...] É um pouco assim é bem fechado no grupo e depois não é muito divulgada a decisão. Para quem tá na escola é perceptível o que o grupo decidiu. Vamos fazer isso com tal verba, mas para os outros pais não fica tão explícito as questões que esse grupo definiu. Para professores fica claro, mas para pais e alunos não fica tão transparente o que esse grupo do conselho definiu... (Escola 7)

{...} A gente fez um modelo, eu, A. e P., um roteiro já com marco operacional, situacional, aí, depois os professores acrescentaram ou tiraram. A gente fez uma reunião e elas dentro desse pré-estabelecido foram ajustando.

- Mas nessa reunião foi só executar algumas coisas que a gente já tinha previsto as outras não executou.

- Mas não foi, agente já deu quase que um PPP pronto, a discussão foi mais para elas tomarem ciência.

- É verdade! Agente dividiu, cada uma leu, agente nem, nem cada uma leu um PPP inteiro, não. Depois que elas tiveram acesso, que agente separou em grupo você tá como marco operacional, situacional, você com os projetos, acrescenta retira, depois o quê que você acrescentou o quê que você retirou? E aí acabou que todo mundo teve conhecimento de tudo.(Escola7).

Segundo Fernández (2017), nem sempre os estudantes e seus responsáveis são convocados para participar em função da elaboração, implementação e avaliação do PPP da escola, para que isso ocorra é necessário que a equipe diretiva tenha um trabalho compartilhado com toda equipe escolar e também com toda a comunidade escolar. Nesse processo é proveitoso que se promova a troca de ideias, o debate e se organize o planejamento escolar com todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. Desta forma, é possível promover a tomada de decisões coletivas que tenham significado para os envolvidos ainda que seja parcialmente, o que não ocorre no nível III da não participação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O propósito deste trabalho foi refletir sobre o PPP enquanto componente chave do planejamento escolar na gestão democrática, investigando a construção e atualização dos PPPs nas escolas municipais de Duque de Caxias e a sua contribuição para o planejamento da escola que tenha uma gestão democrática.

No primeiro capítulo, trouxemos a discussão acadêmica acerca da gestão democrática e uma breve revisão histórica da obrigatoriedade legal nas escolas públicas brasileiras como determina o artigo 14 da LDB 9394/96 e especificamos Planos Nacionais de Educação 2001-2010 e 2014-2024 e o Plano Municipal de Duque de Caxias 2015-2025. Observamos que, mesmo com toda a exigência legal, os documentos não deixam claro como deve realmente acontecer a implementação da gestão democrática e esse papel vem sendo assumido pela academia para colaborar e influenciar nesse processo.

No segundo capítulo levantamos a importância do PPP para o planejamento escolar dentro da proposta de uma gestão democrática. Observamos que é necessária a participação de toda comunidade escolar e a concordância com a legislação vigente. Vale ressaltar que o PPP é um documento do planejamento escolar que tem caráter pedagógico e político. Ele deve relacionar interesses reais dos sujeitos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem favorecendo o andamento da estrutura escolar e trazendo, principalmente, ações pedagógicas que promovam melhores resultados na aprendizagem dos alunos.

No capítulo quatro desse trabalho monográfico, explicamos o processo metodológico que utilizamos, relacionamos as entrevistas com a análise documental do PPP das escolas pesquisadas, para assim, respondermos às indagações levantadas no início desse trabalho.

Na análise das entrevistas, o que mais foi ressaltado é que a elaboração do PPP é uma exigência da Secretaria de Educação e que não há um padrão pré-estabelecido pela rede, o que pudemos confirmar com análise documental dos PPPs. Vale também ressaltar que somente o PPP de uma escola enfatizou que ocorre o diálogo com Plano Municipal de Educação.

Percebemos que para as escolas pesquisadas o PPP não é considerado fundamental ao planejamento escolar. Isto se deve, talvez, a que “A proposta de um debate filosófico e político-social amplo supõe [...] tempo – o mais escasso entre todos os recursos

escassos, como diz Matus (1987: 78)” (FERNÁNDEZ, 2015, pág. 10), aspecto destacado nas falas das gestoras de duas escolas:

E aí como é que você vai construir um projeto político pedagógico sem a discussão, sem um momento para o encontro, não tem como. Dá para a gente fazer, eu até brinco com ela, escrever eu acho que dou conta, né? Mas eu vou escrever o quê? Representando o grupo? Então se não tem tempo para fazer, não faz, porque se fizer também tem algo errado, está descompassado, né? Vamos dizer assim. Então a realidade que a gente tem enfrentado é essa. Como falaram, a gente precisa aprofundar, mudar, pensar outras coisas, dar a cara que a gente está vivendo, a gente está fazendo isso, mas é uma dificuldade só, porque assim, não tem momento (Escola 4)

[...]e aí é o que eu te falo da questão do sistema. O sistema tá sempre obrigando a gente a fazer do jeito errado na medida que ele nos pressiona “Cadê o PPP? Cadê o PPP? Cadê o PPP?” Entendeu? “Não pode parar!” Aí não pode parar pra reunir, não pode parar pra fazer grupo de estudo. Entendeu? (Escola 3)

Foi possível perceber, que a participação de toda a comunidade escolar, e não só da equipe diretiva, ocorre em algumas escolas em poucos momentos e de uma maneira “pré-determinada” muito fragmentada, sem envolvimento real de pais e alunos de maneira realmente crítica e participativa. No entanto, essa participação minimizada e pontualmente fragmentada não colabora com a melhora do processo educacional, dado que

A prática social da educação é um todo, com partes que se articulam e se complementam. O Projeto Político Pedagógico, como instrumento de planejamento coletivo, procura resgatar a unidade do trabalho escolar, garantindo que não haja uma divisão entre os que planejam e os que executam. (MEC,2004, p. 29)

Vimos que, apesar das equipes diretivas demonstrarem algum conhecimento do modelo de gestão democrática, infelizmente, a sua concretização no cotidiano escolar ainda não foi consistentemente encontrada nas escolas pesquisadas. Em suma, não adianta apenas “mascarar” a participação de alguns membros da comunidade escolar (principalmente dos pais e alunos) na elaboração dos PPPs, mas é fundamental que estes sujeitos tenham suas “vozes” respeitadas visando o principal objetivo da escola, que é a garantia da aprendizagem, não sendo considerado apenas um “documento de gaveta”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal**. São Paulo: Xamã, 2001.

ARNSTEIN, Sherry R. Uma escada da participação cidadã. **Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação – PARTICIPE**, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da Educação: o Município e a Escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs.) **Gestão da Educação**. Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

BRASIL, **Constituição Federal de 1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei Nº 9394/1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm

BRASIL, **Plano Nacional de Educação 2001 – 2010**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm.

BRASIL, **Plano Nacional de Educação 2014 – 2024**. Disponível em: http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf

CANEN, Ana. Metodologia da pesquisa: abordagem qualitativa. *Coleção Veredas*, módulo 4, V. 1, p. 2015 – 240. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, 2003. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2ª edição – São Paulo: Atlas, 1989.

CARRASQUEIRA, K. **A política de responsabilização educacional do município do Rio de Janeiro**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Educação, Rio de Janeiro, 110f, 2013. Disponível em: <http://www.educacao.ufrj.br/dkcarrasqueira.pdf>

DUQUE DE CAXIAS. **Plano Municipal de Educação**. Rio de Janeiro, Câmara Municipal de Duque de Caxias, 2015.

FERNÁNDEZ, Silvina Julia. **Gestão escolar e cidadania**: memórias diálogos e encruzilhadas na relação mãe escola. Tese de doutorado, Universidade Federal Fluminense, 2011.

_____ Projeto de Pesquisa: Concepções de Planejamento e Gestão Escolar: políticas públicas, projetos político-pedagógicos e democratização nocotidiano escolar. Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013.

_____ Planejamento Escolar e Participação: arranjos institucionais das equipes de gestão em escolas públicas de Duque de Caxias (RJ). In: MOEHLECKE, Sabrina; AMARAL, Daniela Patti; FERNÁNDEZ, Silvina Julia (orgs.). **História, políticas e experiências de gestão escolar**: o lugar da orientação pedagógica nos sistemas de ensino públicos do Rio de Janeiro. Curitiba: CRV, 2017.

_____ Projeto Político-Pedagógico e cotidiano escolar: retrospectivas, deslocamentos e possibilidades. In: AMARAL, Daniela Patti. **Gestão escolar pública**: desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: Fundação Vale, UNESCO, 2015. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002430/243009POR.pdf>

GOHN, Maria Da Glória. O cenário da participação em práticas de gestão de coisa pública no Brasil no final do milênio: as mudanças no caráter do associativismo. **Motrivivência**, Florianópolis, n. 14, p. 15-32, jan. 2000. ISSN 2175-8042. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/22416>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

LIBÂNIO, José Carlos. **O sistema de organização e de gestão da escola**: teoria e prática. In: LIBÂNIO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. (orgs.) Educação escolar: política, estrutura e organização. Coleção Docência em Formação. São Paulo: Cortez, 2004.

LUCKESI, Cipriano C. **Avaliação da aprendizagem Escolar: Estudos e preposições** 8ª ed. São Paulo: Cortez, 1998.

MEC, **Cadernos dos Conselhos Escolares. Caderno 2: Conselho Escolar e a Aprendizagem na Escola**. Brasília: MEC, 2004, 10 volumes. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf

PADILHA, Paulo Roberto. Caminho para uma escola cidadã mais bela prazerosa e aprendente. **Pátio**, Porto Alegre: Artmed, n.25, p.12-15, fev. 2003.

RUSSO, Miguel Henrique. Planejamento e burocracia na prática escolar: sentidos que assumem na escola pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 193-210, jun.2016.ISSN2447-4193. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/62356/37760>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte. v.25. n.03. p.123-140. Dez. 2009

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Conselho de Escola: funções, problemas e perspectivas na gestão escolar democrática. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 27, n. 1, p. 273-294, abr. 2009. ISSN 2175-795X. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2009v27n1p273>>. Acesso em: 10 abr. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-795X.2009v27n1p273>

VASCONCELOS, Celso do Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004a.

VASCONCELOS, Celso do Santos. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2004b.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alecanstro. **Projeto político-pedagógico da escola uma construção possível**. 29º, ed. Campinas, SP, 1995.

APÊNDICE.

ROTEIRO DE COLETA DE DADOS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.

1. Cargo do entrevistado:
 - a. Diretor
 - b. Vice-Diretor
 - c. Coordenador Pedagógico
2. Sexo:
 - a. Masculino
 - b. Feminino
3. Idade:
4. Há quantos anos trabalha em funções de administração escolar, tais como diretor, vice-diretor, secretário, coordenador pedagógico ou orientador educacional?
5. Como e quando assumiu o cargo atual na sua escola?
6. Qual foi o último cargo que ocupou antes de assumir esse cargo na escola?
7. Há quanto tempo está na escola?
8. Quantos anos lecionou antes de assumir cargos de administração?
9. Qual é a sua carga horária semanal de trabalho?
10. Nível de escolaridade:
 - a. Ensino médio ou anterior
 - b. Normal (antigo magistério)
 - c. Superior – Pedagogia
 - d. Superior – Licenciatura
 - e. Superior – Outro.
 - f. Pós-graduação:
 - i. Nenhum
 - ii. Aperfeiçoamento (mínimo de 180 horas)
 - iii. Especialização (mínimo de 360 horas)
 - iv. Mestrado
 - v. Doutorado
11. O entrevistado tem algum tipo de formação específica na área de administração escolar? Se sim, qual/quais?
12. Atualmente, está realizando algum curso de formação específica na área de administração escolar ou pensa fazê-lo? Se sim, qual/quais?
13. Acredita que essa formação faz diferença na sua atuação profissional?
14. Que autores e/ou leituras poderia lembrar/mencionar sobre:
 - a. Planejamento escolar
 - b. Projeto Político-Pedagógico
 - c. Avaliação institucional
15. Alguns desses autores e/ou leituras servem como referência na hora de tomar decisões no seu fazer profissional? De que maneira?
16. Em situações cotidianas, antes de tomar uma decisão, a quem consulta?

17. Na sua escola tem Conselho Escola Comunidade? Se tiver, qual é a sua função? Se não tiver, por quê?
18. Como avalia os seguintes aspectos da sua escola:
 - a. Comportamento dos alunos
 - b. Capacidade de aprender dos alunos
 - c. Relação dos alunos com os professores
 - d. Relação da escola com as famílias e a comunidade
 - e. Relação entre os professores
 - f. Relação dos professores com a equipe de gestão
 - g. Relação entre os integrantes da equipe de gestão
 - h. Relação dos funcionários da escola com os alunos, os professores, a gestão e as famílias
 - i. Relação da escola com a administração central
19. No seu entendimento, quais são os problemas mais importantes da sua escola?
20. A escola tem Projeto Político-Pedagógico (PPP)? (solicitar para fotocopiar)
 - a. Caso não tenha: por quê? Que outros planejamentos, planos e/ou projetos são desenvolvidos na/pela escola? (ir para a pergunta 33)
21. Como ele foi desenvolvido? Quem participou da sua elaboração? Foi apenas a equipe de gestão com os professores? Teve alguma outra participação (por exemplo, familiares, alunos, comunidade, ONGs etc.)?
22. Caso o PPP tenha sido desenvolvido na gestão anterior, sabe como foi elaborado? Como a atual gestão se informou e/ou apropriou do mesmo?
23. Para a elaboração do PPP, foi adotado algum modelo ou procedimento/metodologia encaminhado ou divulgado pela Secretaria de Educação ou alguma outra instância de governo educacional (por exemplo, CRE, MEC etc.)? Se assim não for, quem/como definiu o modelo? Que metodologia(s) foi/foram utilizada(s)? Por que escolheram esse modelo e/ou metodologia?
24. Quais são os problemas que o PPP busca enfrentar? Quem os definiu como prioritários? Como foram levantados, analisados e/ou definidos?
25. No levantamento dos problemas da escola/elaboração do diagnóstico do PPP, consideraram-se os indicadores educacionais da escola (por exemplo, IDEB, resultados dos estudantes em avaliações em larga escala, taxas de fluxo e retenção etc.)? Que indicadores conhece? Quais utiliza ou está presente em algum momento do planejamento ou avaliação da escola?
26. Quais são as finalidades, os objetivos e as metas da escola? Como elas se expressam no PPP? Como e por quem foram definidos?
27. Que linhas de ação, atividades, subprojetos etc. compõe o PPP da escola? Que sujeitos são responsáveis por elas? Qual é a previsão e fonte de recursos para a sua implementação? Como e por quem foram definidas?
28. Como está prevista a articulação entre o PPP e o currículo escolar?
29. Como se inserem/manifestam os processos de coordenação, organização, avaliação, financiamento dentro do PPP?
30. Os diferentes atores institucionais têm conhecimento do PPP?
31. Quais têm sido as dificuldades para a concretização das propostas do PPP no cotidiano escolar?
32. Como se procede à avaliação do PPP? A cada quanto tempo?
33. A escola tem algum momento, ação ou instância específica de avaliação institucional? Quem/como participa?

34. Que outros projetos além do PPP (se tiver) convivem no cotidiano escolar? Como se dá essa “convivência” dos projetos entre si e com o PPP da escola (complementação, articulação, concorrência, superposição etc.)? Quais são as dificuldades de sua implementação? Quem /como participa da sua elaboração, implementação e avaliação desses projetos?
35. Como considera a qualidade do ensino na sua escola? E se comparado a outras escolas da região? Como explica as diferenças de qualidade educacional entre as escolas?
36. Acredita que a qualidade da sua escola está melhorando? Por quê?